التسويق
في إدارة الضيافة والسياحة

الدكتـور
عادل عبد الله العنزي

الأستاذ الدكتور
حميد عبد النبي الطائي



مدخل إلى التسويق في السياحة والضيافة
(نظري وتطبيقي)

الأستاذ الدكتور حميد عبد النبي الطائي
رئيس قسم التسويق
جامعة الزيتونة الأردنية

بسم الله الرحمن الرحيم

ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها.

سورة النساء(آية97)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى سيدتي الغالية التي علمتني حب الحياة

المؤلف

المحتويات

الفصـــــــــــل الأول

مدخل مفاهيمي للخدمات السياحية والاتجاهات الحديثة في آليات التسويق السياحي

بسم الله الرحمن الرحيم

توطئة

من البديهي القول أن مدير التسويق يحتاج إلى إلمام ودراية بالتسويق. فالزبون في عالم اليوم أصبح ملكاً(king) لدرجة أن إرضاء وإشباع رغباته تعد من أبرز أولويات منظمات الأعمال. إلا أن الضرورة تقتضي التأكيد على أن منظمات الأعمال غير قادرة على إرضاء جميع الزبائن، وعليه فإن على هذه المنظمات أن تختار زبائنها بعناية فائقة. إن من أولى مهام مدراء التسويق أن يكونوا قادرين على انتقاء أولئك الزبائن الذين يمكنون منظمات الأعمال من تحقيق أهدافها.ولكي تكون هذه المنظمات في وضع يمكنهم من التنافس على تحقيق إنتقاء زبائنها، فإن عليها أن تخلق مزيجاًتسويقيا(Marketing Mix) يمنح أسواقها المستهدفة قيمة مضافة تفوق الأمزجة التسويقية التي يقدمها منافسوها.

إن التسويق اليوم ليس مجرد وظيفة من وظائف منظمات الأعمال. إنه فلسفة (Philosophy) وإسلوب تفكيري(A way of thinking) علاوة على أن التسويق هو طريقة لتنظيم وهيكلة منظمة الأعمال وأفكار القائمين عليها. كما أن التسويق ليس حملة إعلانية جديدة أو نشاط ترويجي عابر. إن التسويق هو جزء لا يتجزأ من عمل ومهام كل فرد من أفراد منظمات الأعمال من موظف الاستقبال إلى مجلس الإدارة. أن مهمة التسويق ليس خداع الزبون أو تعريض سمعة المنظمة للخطر أن مهمة التسويق تكمن في تصميم تركيبة سلعية- خدمية توفر خدمة حقيقية إلى الزبائن المستهدفين وتحفز الشراء وتلبي الاحتياجات الحقيقية للزبائن.

تعّد صناعة السياحة من الصناعات الرائدة التـي كانـت سـباقة إلى انتهـاج واعتنـاق المفهـوم التسـويقي المجتمعـي عـلى أرض الواقـع. فـالمفهوم التسـويقي السياحي يركز على دراسة سـلوك السـائح للوقـوف عـلى عـدة عوامـل ومـؤثرات سلوكية مثل دوافع شراء المنتج السياحي، العوامل المـؤثرة في عمليـة الشرـاء(مثـل الدخل وتوزيع الدخل والميل للانتفاع من المنتج، السياحي، الميل للادخـار وحجـم الدخل الصافي المخصص للانفاق وحجم الأسرة والطبقة الاجتماعيـة التـي ينتمـي إليها السائح..والتي يعتبرها مسؤول التسويق السياحي مهمة وحيوية لفهم سـلوك السائح والوقوف على احتياجاته الحقيقية بهدف إشباعها وتحقيق الرضا المنشود.

وعلى هذا الأساس فـإن هـذا المفهـوم يتحيـز للسـائح، بـل هـو في واقعـه وأهدافه موجّة أساس بالسائح(Tourist-Oriented) باعتبار أن السائح هنا هو محـور العملية التسويقية ومحركها الر ئيسي. ويشترط هذا المفهوم أن تقوم المنظمةالسياحية بدراسة سلوك السائح لتحديد رغبات وحاجاتـه بدقـة، وكـذلك تحديـد حاجـات السوق السياحية المستهدفة، وتكييف أوضاع المنظمات السياحية لتحقيـق الإشـباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات والتطلعات بكفاءة أكبر من المنظمات المنافسـة في الصناعة. وتـرى صـناعة السـياحة أن نجـاح مثـل هـذا المفهـوم يعتمـد بالدرجـة الأساسية على قدرة المنظمات السياحية، بل الصناعة برمتها، على خلق الطلـب عـلى الخدمات السياحية التي نقـدمها، مـن خـلال آليـات ووسـائل تسـويقية هجوميـة ومتكررة(Offensive Marketing).

وتجدر الإشـارة هنـا إلى أن صـناعة ا لسـياحة العربيـة، تحتـاج إلى خـبرات مسوقين محترفين يمتلكون آفاق واسعة وأفكار متجددة ذات طبيعة شمولية تمكـنهم

من وضع استراتيجيات تسويقية فاعلة تنظر إلى السائح المحلي والعربي والأجنبي كقيمة عليا، وتتسابق لخدمته وضمان رضاه.

وتأسيساً على ما تقدم جاءت فكرة هذا الكتاب لتسلط الضوء على مفاهيم التسويق الحديث المرتبطة بإدارة السياحة والضيافة.

حيث بدأ الفصل الأول: بمدخل مفاهيمي للخدمات السياحية مركزاً على أبرز السمات والخصائص التي تميز الخدمات عن السلع.

أما الفصل الثاني: فقد تناول أساسيات التسويق السياحي من حيث الآليات والنشاطات التي تحقق نتائج طيبة لمنظمات الأعمال السياحية. وجاء الفصل الثالث: لينافس بشيء من التفصيل المنتج السياحي ومكوناته الأساسية المتمثلة بالبنى التحتية (Infrastructures) والبنى الفوقية (Super Infrastructures) وإضافة إلى العامل البشري الذي بدونه لا يمكن لصناعة الضيافة أن تنفذ وتحقق أهدافها التي يأتي في مقدمتها إرضاء حاجات ورغبات السياح بهدف عودتهم مرة ثانية لزيارة البلد السياحي.

وركز الفصل الرابع: على الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تعكسها صناعة السياحة والمتمثلة بالآثار الاجتماعية والاقتصادية، والبيئة.

وسلط الفصل الخامس: الضوء على تطوير إستراتيجية لتسعير الخدمات السياحية موضحاً أبرز الاستراتيجيات التسعيرية الممكنة التطبيق من قبل منظمات الإعمال السياحية.

إما الفصل السادس: فقد وضع آليات التخطيط الاستراتيجي للفنادق ووكالات السياحة والسطر وباستطاعة هذه المنظمات اعتماد هذه الآليات موضع التنفيذ شريطة أن تأخذ الظروف البيئة المحيطة بها. وقد إنطلق الفصل السابع بتحليل وعر ض الأهم الاستراتيجيات التسويقية المطبقة في صناعة الضيافة. وأخيراً وليس أخيراً تم عرض عدد من الدراسات الميدانية التي قام بإعدادها المؤلف في الفصل الثامن من الكتاب.

وما أوتيتم من العلم الا قليلا. صدق الله العظيم

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد وآله الطاهرين.

تقديـــــــــــم

سنتناول في هذا الفصل التقـديمي الخدمـة مـن حيـث المفهـوم، والسـمات والخصائص، والتصنيف، والمكونات، مع الحرص على توضيح أبعاد وأهميـة ذلـك من خلال الأمثلة الحقيقية التي تمكَن الدارس من فهـم واسـتيعاب عـالم الخـدمات الذي يشكل، وفق هذه المكونات تُمكّن المنظمات الخدمية من إدارتهـا والـتحكم بهـا بشكل فعال، وبالتالي يسهل على هـذه المـنظمات تقـديم عـرض خـدمي يسـتجيب لحاجات المستفيدين من الخدمة ورغباتهم، ما يسهم في بلوغ هدف الرضا والإشـباع لدى هؤلاء المستفيدين.

أولاً: مفهوم الخدمة Service Concept

يعد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهـوم السائد للسلع المادية، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين مؤسسات الخدمة من رسم اسـتراتيجيات تسـويقية فاعلـة في قطـاع الخـدمات. فلـو كـان بالإمكـان تصنيف الخدمات بطريقة واحدة لأصبح من السهل حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات، والعمل باتجاه إدراجها في أدبيـات تسـويق الخدمـة كحقل قائم بحد ذاته.

إلا أن هذه الحقيقة لا تنفي إطلاقاً وجود محاولات جادة وأكيدة لسبر غـور قطاع الخدمات من خلال عشرات البحوث والدراسات التي قام بهـا الأكـاديميون والممارسـون، والتـي اسـتهدفت الاتفـاق عـلى أرضـية مشـتركة لمفهـوم الخدمـة.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على عدد من التعريفات التي جاءت بها أدبيات تسويق الخدمات.

فالجمعية الأمريكية للتسويق عرَفت الخدمة بأنها "النشاطات أو المنافع التي تُعرض للبيع أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة معينة".

إلا أن هذا التعريف يتسم بكونه ضعيفاً فضلاً عن عدم تمييزه بصورة كافية بين السلعة والخدمة. وهناك تعريف لـ(Stanton) يقول أن الخدمة هي "النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى. أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".

أما (Kotler & Armstrong) فقد عرَفا الخدمة بأنها "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية. فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون".

وعرَف (Adrain Palmer) الخدمة بالقول "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، أما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المسفيد".

ويقول (Gronroos) أن الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية".

إن فائدة تعريف (Gronroos) للخدمة بهذه الطريقة تكمن في أنه يسمح لأي مؤسسة أو منظمة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصاً للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة بالخدمات.

فعلى مدى السنوات طويلة لم يتم النظر إلى تجار التجزئة المتعاملين بالمواد بالمواد الغذائية على أنهم يقدمون خدمات باعتبار أن هؤلاء التجار يتعاملون مع كميات كبيرة من السلع المادية. إلا أن اشتداد حدة المنافسة المرافقة، جعل تجار التجزئة يعتمدون بشكل كبير على عناصر الخدمة غير الملموسة في تعاملاتهم مع المستهلكين وذلك من خلال تمييز أنفسهم في السوق.

فمتاجر التجزئة البريطانية المعروفة باسم (Tesco) تقدم خدمات رعاية الأطفال أثناء قيام الأم بالتسوَق. وهناك متاجر تجزئة أخرى مثل (Safeway) تقدم خدمات استلام فواتير الكهرباء والماء والهاتف. بينما تقوم مطاعم مختلفة في بقاع العالم بإيصال الطلبيات إلى المنازل وتنظيم الحفلات في المناسبات. بينما نجد صالونات حلاقة ومكاتب سياحية وأكاديميات تجميل تقدم استشارات للزبائن القائمين والمحتملين.

وترى (Shostack) أن التمييز بين الخدمة الجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة (Service offer) هو عبارة عن "المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير ملموسة يتطلع إليها المستفيدون". إن العناصر المحيطة

بالخدمة الجوهر هي تلك العناصر التي تكون إما حيوية وحاسمة بالنسبة لتنفيذ الخدمة الجوهر أو التي تتوفر فقط لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

فعلى سيبل المثال لا الحصر، تعد الرحلة بالطائرة عنصراً رئيساً – بمعنى السفر جواً بالسرعة الممكنة من نقطة X إلى نقطة Y، وهي بهذا الإطار تمثل النقل الجوهر.

إلا أن هناك مجموعة من العناصر الإضافية للخدمة، وهي عناصر مهمة للغاية، مثل الطعام والشراب على متن الطائرة، وعرض شريط فيديو أثناء الرحلة، وتوفير الحرامات والوسادات لراحة المسافرين الخ. هذه العناصر الإضافية يطلق عليها تسمية العناصر المحيطة بالخدمة الجوهر.

كما يمكن تعريف الخدمة على أساس المحتوى غير الملموس أو المخرجات غير الملموسة التي تتوفر أو تقدم للمستفيد من الخدمة، حيث يمكن التمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة للخدمة.

فالرحلة الجوية من نقطة X إلى نقطة Y تصنف على أنها غير ملموسة (برغم صعوبة تقديم هذه الخدمة بدون وجود طائرة، وهي شيء ملموس). كما أن شركة الطيران المعنية بالرحلة تقدم في الغالب الكثير من العناصر الملموسة تعد من العوامل المشجعة على تكرار الشراء من قبل المستفيد (أي معاودة حجز معقد مع نفس شركة الطيران في حالة تقديم خدمات جيدة كهذه).

إما (Lovelock) فإنه يعرف الخدمة بالاعتماد على ما يشتريه الزبون أو العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع وملحقات.

فالزبون في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر أو التسريحة بغض النظر عن الأشياء والمواد التي سوف يستخدمها الحلاق أو الكوافير لتحقيق ذلك الغرض.

والمسافر يشتري خدمة النقل من نقطة X إلى نقطة Y بصرف النظر عن ما يحيط من ملاحق وتسهيلات.

إلا أن (Lovelock) نفسه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية. بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز ما بين الخدمة والسلعة.

حيث يقول (Lovelock) نفسه يقر بأن هذا التعريف لا يعطي للخدمة أبعادها ومضامينها الحقيقية. بل هو يعتبر هذا التعريف مجرد مؤشر يمكن اللجوء إليه للتمييز ما بين الخدمة والسلعة.

حيث يقول (Lovelock)، إذا كان إشباع الحاجة وتلبية متطلباتهم يتم بشكله الأكبر بشيء غير ملموس، عندها يكون ما يشتريه المنتفع هو خدمة، أما إذا كان الحال هو عكس ذلك فإن وسيلة الإشباع في هذه الحالة ستكون سلعة.

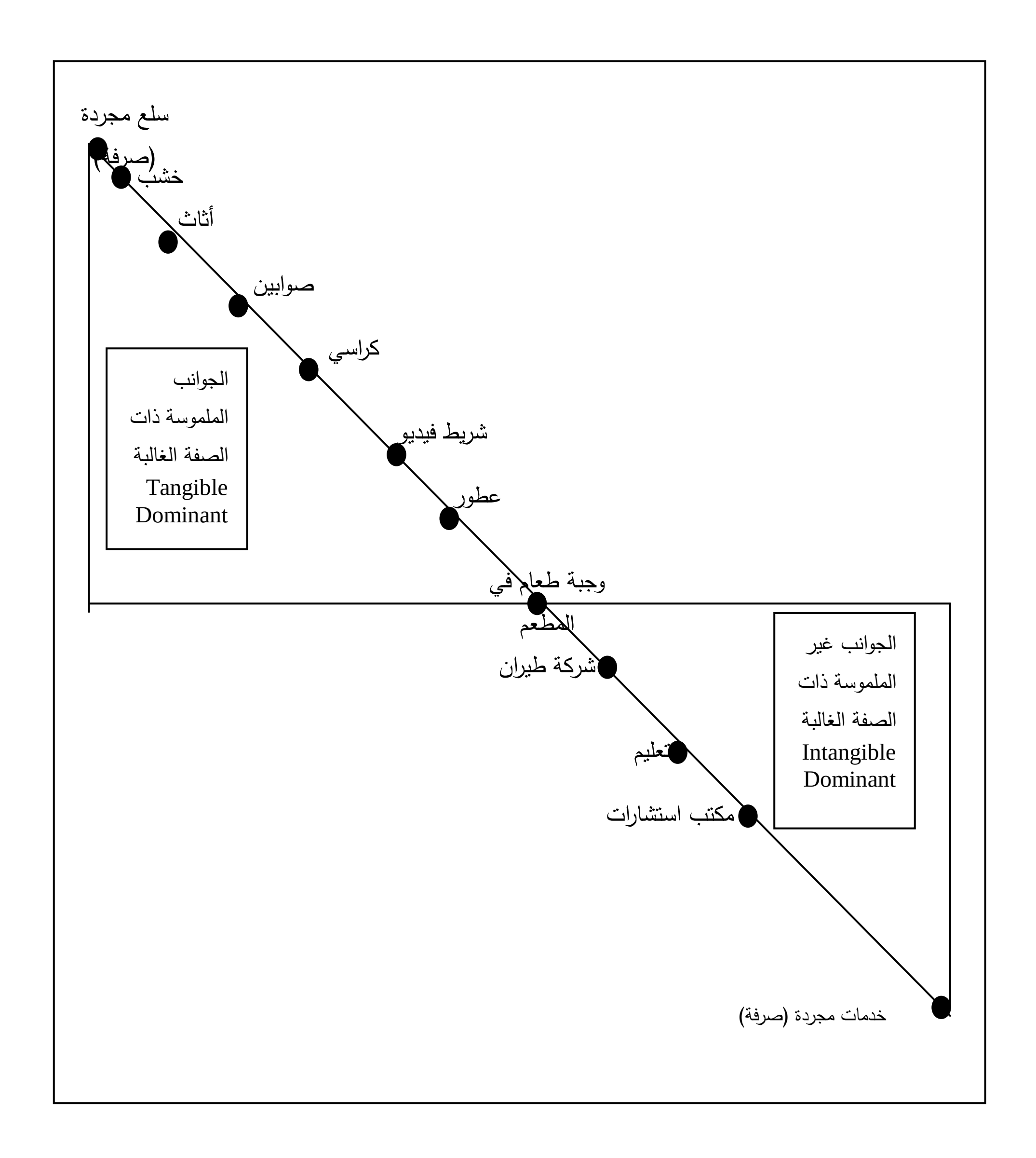
وفي الواقع العملي / الميداني، يصعب بالفعل التمييز بشكل مطلق بين الخدمات والسلع، وهذا يعود إلى حقيقة أنه عندما تتم عملية شراء سلعة ما، فإن هذه العملية تتضمن في الغالب عنصر خدمة يكون مرافقاً للسلعة. ونفس الشيء ينطبق على شراء الخدمة، حيث أن تقديم الخدمة يتم من خلال شيء ملموس يكون

مرتبطاً بها. فالسيارة تبدو وكأنها سلعة وليست خدمة. إلا أن السيارة غالباً ما تباع مع حزمة من الخدمات ذات العناصر غير الملموسة، مثل الضمان، أو التسهيلات الائتمانية، أو خدمة ما بعد وعلى نفس المنوال، فإن الخدمة التي تبدو غير ملموسة للوهلة الأولى، مثل رحلة سياحية، تتضمن أيضاً عناصر ملموسة خلال شرائها أو الاستمتاع بها. فاستخدام الطائرة والجلوس على مقعد، وتناول الشراب والطعام في الطائرة أو مشاهدة شريط فيديو، أو الانتقال من وإلى المطار في الحافلة، أو حجز غرفة في فندق، هذه جميعها عناصر ملموسة ترافق وتكمل الخدمة غير الملموسة.

كما أن وجبة الطعام في مطعم درجة أولى، مثلاً، هي عبارة عن مجموعة مؤتلفة من سلع ملموسة (كالطعام نفسه والمحيط المادي للمطعم من ديكورات خارجية وداخلية ومعدات تحضير الطعام...) وخدمة غير ملموسة (طريقة تعامل النادل مع الزبون، خدمة حجز الطاولة، طريقة تقديم الطعام، الراحة المدركة من قبل الزبون نفسه أثناء وجوده في المطعم...).

وعلى هذا الأساس، تعرف (Shostack) الخدمة مقارنة بالسلعة استناداً إلى الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة وتلك الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة، من خلال مقياس أو خط بياني وضعته خصيصاً لهذا الغرض. فمقياس (Shostack) يوضح على طرف منه السلع المجردة (الصرفة) وعلى الطرف الآخر الخدمات المجردة (الصرفة). والواقع الذي يؤكده هذا المقياس أن معظم

"المنتجات" تقع ما بين هذين الطرفين، باعتبارها مركباً من سلع وخـدمات (أنظـر الشكل 1-1).



سلع مجردة (صرفة)
خشب
أثاث
صوابين
كراسي
شريط فيديو
عطور
وجبة طعام في المطعم
شركة طيران
تعليم
مكتب استشارات
خدمات مجردة (صرفة)
الجوانب الملموسة ذات الصفة الغالبة
Tangible Dominant
الجوانب غير الملموسة ذات الصفة الغالبة
Intangible Dominant

الشكل (1-1): حالات التباين الواسعة القائمة في قطاع الخدمات

يتضح من مقياس (Shostack) أن تمييز الخدمة عن السلعة يتم على أساس الجانب غير الملموس ذي الصفة الغالبة. فالخشب مثلاً يعتبر سلعة أكثر مما هو خدمة باعتبار أن الجانب الملموس في الخشب هو الغالب، وكذا الحال بالنسبة للأثاث والصوابين والكراسي (وإن كانت هذه الأشياء تتضمن بعض الجوانب غير الملموسة). أما مكتب الاستشارات فيه هي الغالبة. وكذا الحال بالنسبة لخدمات التعليم وشركات الطيران (برغم أن هذه الخدمات لا تخلو من الجوانب الملموسة).

وهكذا، نستنتج من مقياس (Shostack) حقيقة مفادها أن القليل جداً من الخدمات لا تضم عناصر خدمة غير ملموسة.

والأمر الأهم بالنسبة لرجال تسويق الخدمة هو معرفة المدى الذي تتبوأه عناصر الخدمة في إجمالي المنتج. فقد يكون المدى واسعاً وحاسماً في استقطاب المستفيدين (بمعنى أن عناصر الخدمة غير الملموسة هي التي تستقطب المستفيدين)، وقد يكون العكس صحيحاً أيضا. إن محتوى الخدمة في المنتج النهائي في هذه الحالة يعتبر مؤشراً جيداً لتمييز السلعة عن الخدمة.

ففي تقريرها السنوي لعام 2006، قالت شركة العطور الفرنسية شانيل: "أننا في مختبراتنا نصنع سلعة هي العطور، بينما في متاجرنا نبيع الأمل والجمال والأناقة والوجاهة المرتبطة بالعطور". والواقع، أن الدراسة التي أجرتها وكالة أبحاث لمستهلكين في بريطانيا عام 2005، أشارت إلى أن معظم النساء يشترين العطور الراقية ليس على أساس كونها سلعاً، وإنما على أساس كونها خدمات توفر لهن فرص التباهي، وإبراز الأنوثة، والأناقة وتجسيد الجمال، والراحة النفسية.

ولو عدنا إلى تعريف (Gronroos) للخدمة، نجد أنه في حالة عطور شـانيل، فإن الأشياء المدركة بالحواس من قبل النساء الـلاتي يسـتعملن عطـر شـانيل، هـي الأمل والجمال والأناقة والوجاهة وغيرها من الأشياء أو العنـاصر غـير الملموسـة. وعلى هذا الأساس أيضاً تعتبر شركة شانيل نفسها (وفي تقريرها السنوي) مؤسسـة خدمية وليس إنتاجية فحسب.

ثانياً: سمات وخصائص الخدمة Service characteristics

تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين. ومن أبرز هذه السمات والخصائص الآتي:

1. **اللاملموسية** intangibility

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير الملموسة، بمعنى أن ليس لها وجود مادي (Physical existence) أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها. بمعنى آخر أن المستفيد من الخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى أو رغب بشراء سلعة مادية. ولهذا نقول أن قرار شراء السلعة يكون أسهل بكثير من قرار شراء الخدمة.

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل حالة عدم الملموسية إلى ملموسية، يلجأ مسوقو الخدمة إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم، أو إيلاء عناية بديكورات صالون التجميل مثلا). أو تقديم سلّة فواكه أو باقات زهور لنزلاء الفندق. وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة بزبائنهم أو عملائهم.

وقد ترتب على لا ملموسية الخدمات العديد من النتائج، أهمها:

أ. أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة إنتاجها بمعنى صعوبة تخزين الخدمة قياساً بالسلعة. وعليه، فإن المقعد الخالي في الطائرة أو المسرح، مثلاً يعتبر خسارة طالما أنه لا يمكن خزن هذه المقاعد الخالية لبيعها لاحقا.

ب. استحالة المقارنة بين الخدمات لاختيار أفضلها كما هو الحال في السلع، وبالتالي فإن عملية الفحص والمقارنة لا تتم إلا بعد شراء الخدمة وليس قبله. وعليه، فإن أهمية قيام المستفيد من الخدمة بالجولة الشرائية عند شراء الخدمات تكون ضئيلة أو عديمة الجدوى. وهذا عكس ما يحصل في حالة السلع المادية التي توفر للمشتري فرصة البحث عن السلع وإجراء المقارنة بينهما، ومن ثم الإقدام على عملية الشراء.

ج. يترتب على عدم ملموسية الخدمية اقتصار توزيعها على الوكلاء والسماسرة، وبالتالي فإن التجار ليس لهم دور في ذلك لأن التاجر هو وسيط تنتقل إليه ملكية الأشياء التي يتعامل بها، وهو ما لا يمكن أن يحصل في الخدمات طالما أنها غير ملموسة، فنقل الملكية ينصب بالطبع على أشياء ملموسة فقط.

د. وبما أن الخدمات غير ملموسة، فإن قدرة مسوقيها على استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة على الجودة تكون ضئيلة أو معدومة. ولهذا، توجد أساليب أخرى مبتكرة لقياس جود الخدمات، مثل قياسات ولاء الزبائن ومستويات الرضا وغيرها.

هـ. يصعب اللجوء إلى أساليب المضاربة (Speculation) التقليدية في الخدمات، حيث لا يمكن شراء الخدمة وقت الفيض حيث تصل الأسعار إلى مستوياتها

الدنيا وخزنها فترة معينة من الزمن وبيعها فيما بعد عندما يقل المعـروض منهـا حيث تبدأ الأسعار بالارتفاع. في حين أن المضاربة في السلع هو أسلوب شائع.

و. إن عدم ملموسية الخدمات تؤدي إلى تعطيل وظيفة النقل في البرامج التسـويقية (خصوصاً في مجال التوزيع المادي)، وهذا يترتب عليه فقدان مؤسسـة الخدمـة لقدرتها على خلق المنفعـة المكانيـة في الخـدمات، أي المنفعـة المتأتيـة مـن نقـل الأشياء من أماكن فيضها حيث الحاجـة إليهـا إلى أمـاكن الشـح حيـث يشـتد الطلب عليها.

2. **التلازمية** Inseparability

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها. فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثـير في الخـدمات قياسـاً إلى السـلع. وقـد يترتب على ذلك في كثير من الخـدمات ضرورة حضـور طالـب الخدمـة إلى أمـاكن تقديمها، كما هو الحال في الاتصال المباشر العالي حيـث تكـون الخدمـة موجهـة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل خـدمات الطـيران أو خـدمات الطعـام والشرـاب والإيواء.

ويترتب على خاصية التلازمية الآتي:

أ. وجود علاقة مباشرة بيت مؤسسة الخدمة والمستفيد، وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات، وإن كانت هناك خـدمات لا تتطلـب بالضرـورة حضـور المستفيد شخصياً إلى "مصنع الخدمـة" مثـل الخـدمات الموجهـة إلى ممتلكـات المستفيد (صـيانة السـيارة أو الثلاجـة الـخ). وهـذه الحالـة بالـذات سـتكون موضوع فصل خاص يكرس لأنظمة ونماذج الخدمة.

إلا أننا بشكل عام نقـول أن شراء الخدمـة (أو الحصـول عليهـا) يتطلـب حضـور المشتري ووجود اتصال بينه وبين مورد أو مقدم الخدمة. بمعنى وجـود علاقـة مباشرة بين المستفيد والشخص (البائع) الذي يقدم الخدمة. مثال ذلك موظف الشباك في البنك (Bank teller)، أو أمـين الصـندوق، والطبيـب والممرضـة في المستشفى وموظف الاستقبال في الفندق والمضيفة في رحلة الطيران.

ب. كما يترتب على خاصية التلازمية ضرورة مساهمة أو مشاركة الزبون (المسـتفيد من الخدمة) في إنتاجها. تعد هذه السمة أساسية حيث لا يمكن أداء الكثير من الخدمات دون توافرها. وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب لحالة المريض الصحية تتوقف جزئياً على دقة المعلومـات والإجابـات التـي يعطيهـا المريض، كما أن دقة الاستشارة الإدارية والقانونية تتوقف إلى حد كبير على دقة المعلومات والإجابات التي يعطيها العميل. إضافة لذلك يمكننـا طـرح أمثلـة كثيرة في مجالات متعددة كالخدمات التي يرغـب الضـيف الحصـول عليهـا في الفندق أو المطعم عندما يرغب بغرفة ذات سريـر أو سريـرين أو قائمـة طعـام محددة... الخ.

وعلى هذا الأساس يتضح أن مؤسسة الخدمة لا تستطيع أن تنتج أو تبيـع خـدماتها بالشكل المطلوب ما لم يسهم المستفيد في عمليات إنتاج الخدمة بشكل أو بـآخر حسب طبيعة الخدمة التي يريد الانتفاع بها وفي الوقت الذي يلائمه.

ج. ومن نتائج التلازمية في أداء الخدمات زيادة درجة الـولاء إلى حـد كبـير. أي أن المستفيد (الزبون أو العميل) يصر عـلى طلـب الخدمـة مـن شـخص معـين أو مجموعة أشخاص معينين طالما أن موردي الخدمات لا يُغني أحدهم عن الآخر

كما هو الحال في الخدمات التي يعتمد تقديمها على الآلات والأماكن بشكل كبير.

3. **عدم التماثل أو عدم التجانس (التغيرية)** Variability

نعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير وواضح.

وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتجو السلع، وبذلك يصبح من الصعوبة بمكان على طرفي التعامل (المورد والمستفيد) التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها.

4. **تذبذب الطلب** Demand fluctuation

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب أيضاً من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة إلى أخرى في اليوم الواحد.

فالسفر إلى المنتجعات السياحية الصيفية يتقلص كثيراً في الشتاء بينما يزدهر في الصيف، والمطاعم وبالذات مطاعم الخدمة السريعة تمتلئ في أيام معينة من الأسبوع (غالباً في عطلة نهاية الأسبوع) أو حتى في ساعات معينة من اليوم.

ثالثاً: تصنيف الخدمات classifying Services

عادة ما تصنف الخدمات وفق المعايير والأسس التالية:

1. حسب نوع السوق (أو حسب الزبون)، وتقسم إلى:

أ. خدمات استهلاكية، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وحلاقة الشعر والتجميل. ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.

ب. خدمات منشآت، وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المحاسبية، وصيانة المباني والمكائن والمعدات. وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن. فالحصول مثلاً على طلبات لتنظيف السجاد بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال، ولكنه لا يكون كذلك في حالة كون الزبون أحد أصحاب المنازل أو الشقق السكنية.

2. حسب درجة كثافة قوة العمل، وتقسم إلى:

أ. خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة، ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، وخدمات تربية ورعاية الأطفال، وخدمات التدريس، والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

ب. خدمات تعتمد على المستلزمات المادية، ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، وخدمات النقل العام، وخدمات الطعام، وخدمات البيع الآلي، وخدمات غسل السيارات آلياً، وخدمات النقل الجوي، وغيرها.

3. حسب درجة الاتصال بالمستفيد، وتقسم إلى:

أ. خدمات ذات اتصال شخصي عالٍ، مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، وخدمات النقل الجوي، وخدمات التأمين وغيرها.

ب. خدمات ذات اتصال شخصي منخفض، مثل خدمات الصراف الآلي، خدمات مواقف السيارات الآلية، والخدمات البريدية وغيرها.

ج. خدمات ذات اتصال شخصي- متوسط، مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة، وخدمات المسرح، وفندق راكبي السيارات (الموتيل) وغيرها.

4. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات، وتقسم إلى:

أ. مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء وذوي المهارات البدنية والذهنية.

ب. غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

مستويات الخدمة الفندقية (الخدمة الفندقية الجوهر)

يحتاج مسؤول تسويق الخدمة الفندقية إلى معرفة ما المقصود بالخدمة الجوهر التي يقدمها، وكذلك ما المقصود بالخدمات التكميلية الداعمة لهذا الجوهر، فالخدمة كما رأينا آنفاً هي عملية أو أداء وليس شيئاً مادياً، ولكي تحقق مؤسسة

الضيافة أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لهم مستوى من الرضا وفقاً لتوقعاتهم وإدراكهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة. إن إشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفيدين وإداركهم للمنافع يتحقق فقط عندما تدرك مؤسسة الضيافة حقيقة أنه في كثير من الحالات لا يبحث الضيف عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الأخرى الداعمة لهذا الجوهر. ولتوضيح ما هية الخدمة الجوهر والخدمات الداعمة والمكملة الإضافية يتطلب منا دراسة مستويات الخدمة الفندقية.

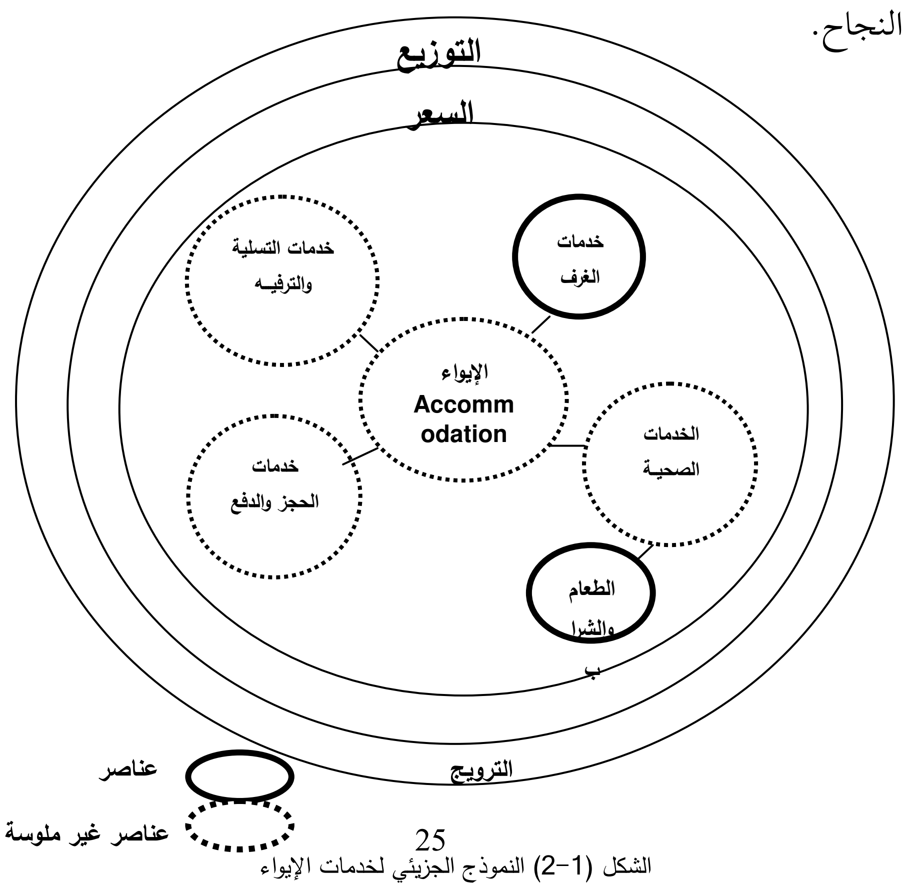
على الرغم من أن الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية، فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات عن الخدمات الفندقية، وتتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات، ونعني معالجة الناس، ومعالجة الممتلكات، ومعالجة المعلومات (العلاق والطائي 2008).

وهذا يتطلب من جميع مؤسسات الضيافة ان تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة الجوهر والتي يدرك المستفيد أنه يدفع ثمناً مقابل الحصول عليها. وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا هذه الإدراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، وأن يجدوا كيف ينبغي على المؤسسة أن تؤدي واجباتها إزاء كل من هذه العناصر.

إن مفهوم المنتج الإضافي أو المضاف (Augmented product) هو من المفاهيم الرئيسية في أدبيات التسويق. فمهمة رجل التسويق تنحصر في تنفيذ هذا

المفهوم، وكما يقول (Lavitt)"إننا لا نبيع الشيء الرئيسي الشاخص أمامنا بل نبيع بالفعل مجموعة من حالات الرضا والإشباع التي تحيط بهذا الشيء الرئيسي" ومن الطرق المستخدمة في تحديد وتشخيص الخدمات التكميلية المرافقة للمنتج الجوهر، وضع خارطة تدفق لعملية تسليم الخدمة.

في كل من الصناعات الخدمية والإنتاجية فإن المنتج الجوهر يتحول عاجلاً أم آجلاً إلى سلعة عندما تزداد المنافسة وتنضج الصناعة، وكنتيجة لذلك، فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عناصر الخدمة الصناعية، وكنتيجة لذلك فإن الميزة التنافسية عادة ما تركز على أداء عناصر الخدمة التكميلية فالشركة التي لا تستطيع أن تبدع في العنصر الجوهر (Core element) لا يمكن أن يكتب لها النجاح.



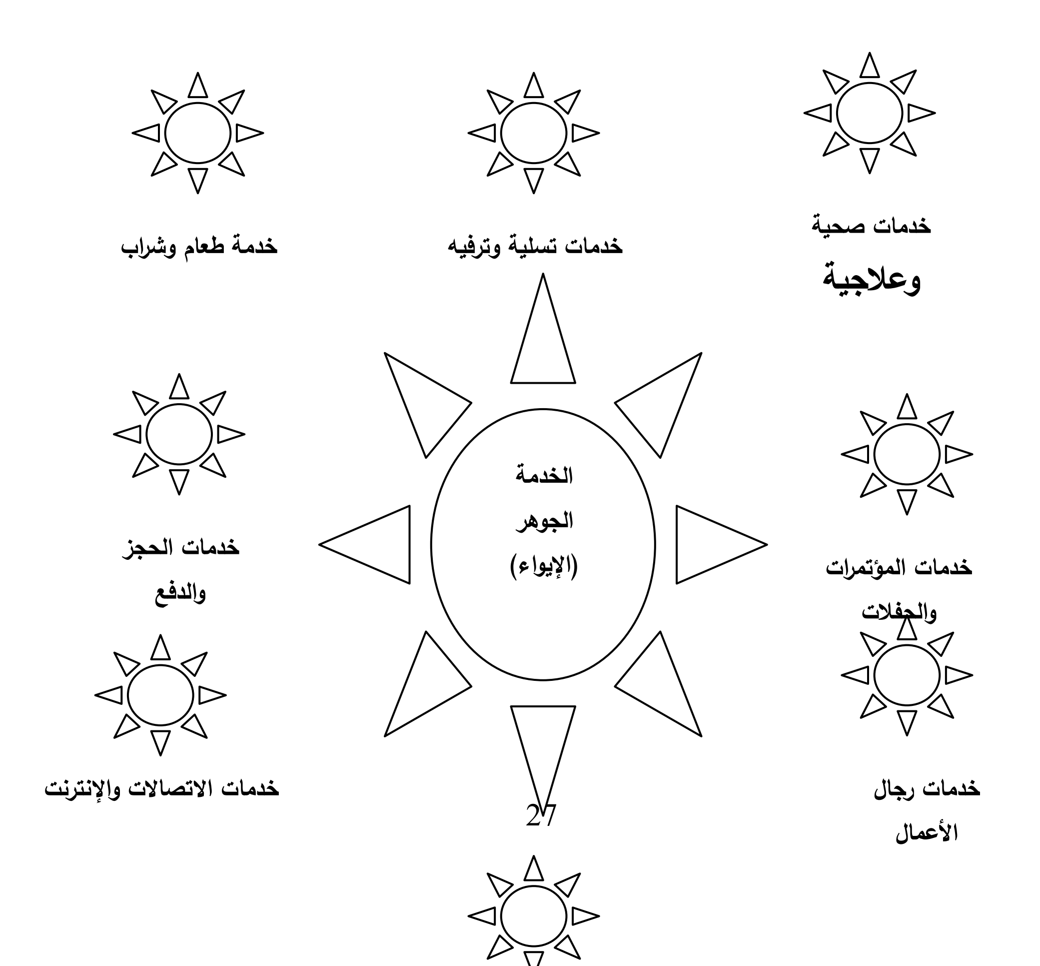
الشكل (1-2) النموذج الجزيئي لخدمات الإيواء

أما كوتلر وزملاؤه (2003) فقد حددوا مستويات المنتج الفندقي كالآتي: والشكل (1-2) يوضح هذه المستويات:

Core Service	1-المستــوى الأول: الخدمـــــــة الجوهـــــــر
Support Services	2- المستـوى الثاني: الخدمات المساندة (الداعمة)
Facilitated Services	3- المستـوى الثالث: الخدمات التسهيلية
Augmented Services	4- المستوى الرابع : الخدمات الإضافيـة
	وتشمل الخدمات الإضافية الآتـــي:
Physical Environment	أ- البيئة المادية
Accessibility	ب- الوصول إلى الفندق
Interactions	ت- التفاعلات بين مقدمي الخدمات والزبائن
Guest participation	ث- مساهمة الضيف

والشكل التالي يوضح أن هذه المستويات الأربعة موزعة على أوراق الزهرة بشكل منسق، وهي أوراق تحيط بقلب الزهرة حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر. ولهذا يطلق على هذا الشكل تسمية" زهرة الخدمة" (Flower of Service) ففي مؤسسة الضيافة الفاعلة والمنظمة بشكل علمي، تكون الزهرة متفتحة وأوراقها نضرة. أما في مؤسسات الضيافة الضعيفة، فإن الوردة تكون ذابلة وأوراقها كذلك، حيث سرعان ما تتساقط بفعل نسمة هواء بسيطة، بينما الزهرة النضرة تقاوم الرياح العاتية. وحتى لو افترضنا أن قلب الزهرة في المؤسسات

الضعيفة يكون متماسكاً، فإن أوراقها غالباً ما تكون ذابلة، مما يؤشر حقيقة إلى عجز هذه المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية حيوية بالنسبة للمستفيد، ولاسيما في ظل المنافسة الشديدة عندما يكون الجوهر (تحصيل حاصل) بينما الخدمات التكميلية المميزة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة.



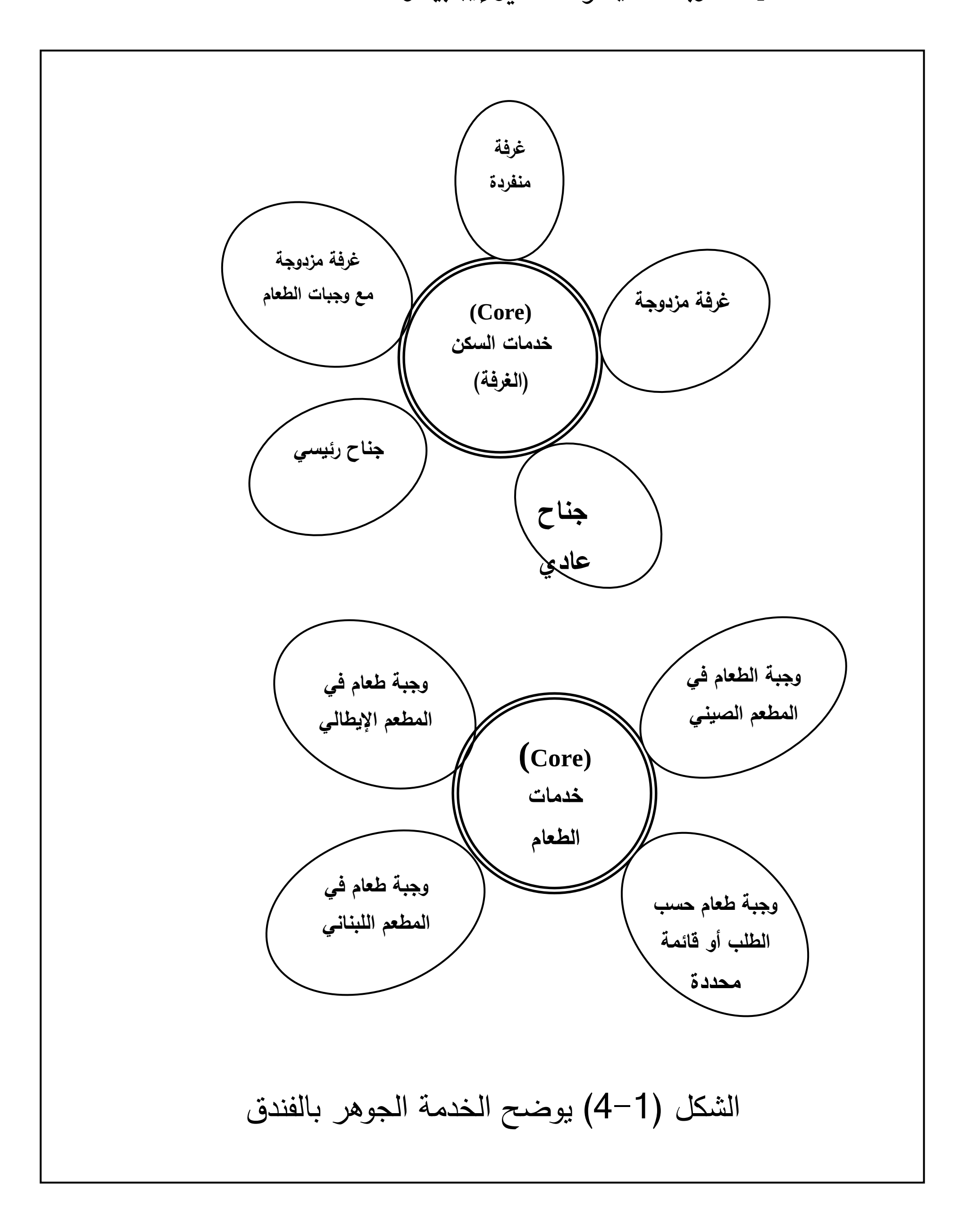
وفيما يلي شرح مبسط ومختصر لكل مستوى من مستويات الخدمة في صناعة الفنادق:

1- الخدمة الجوهر في صناعة الفنادق هي الإيواء (Accommodation) حيث تعتبر خدمة الإيواء أو السكن في الغرفة داخل الفندق هي الخدمة الجوهرية، وهذا يعني أن الضيف يشتري الغرفة لغرض الحصول على المنافع الرئيسية خلال فترة إقامته بالفندق أي خدمات النوم والراحة والتسلية والطعام والشراب. والشكل (1-4) يوضح ذلك، حيث أن منتج الفندق (Hotel product) يشمل أشكالاً متعددة مثل غرف الفندق المتنوعة: غرفة بسرير واحد (Single Room)، غرفة بسريرين (Double Room)، جناح عادي (Normal Suite) أو جناح رئاسي (presidential Suite)، والمثال نفسه ينطبق على الطعام والشراب، فباستطاعة الضيف أن يتناول وجبة طعام معينة في المطعم الرئيسي للفندق، أو في المطعم الصيني، أو في غرفته عن طريق خدمة الغرف (Room service).

2- الخدمات التسهيلية، وهي الخدمات التي يتوجب عرضها إلى الضيف، والتي بدورها تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الانتفاع بها. فمثلاً فندق من الدرجة الأولى (First Class) يقدم خدمة الحجوزات المسبقة عبر الإنترنت، والدفع بواسطة كارت الاعتماد فيزا، إضافة إلى خدمات الإجراءات الخاصة باستقبال الضيف وتوديعه (Check in & Check out)، وهذا يعني أن جميع هذه الخدمات تسهل عملية حصول الضيف على خدمة الإيواء الجوهرية.

3- الخدمات الداعمة أو المساندة، إن الخدمة الجوهر في صناعة الفنادق تحتاج إلى خدمات تسهيلية ولكن لا تحتاج إلى خدمات داعمة، فالخدمات الداعمة تعتبر خدمات فوق العادة (Extra Services) حيث تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهر، وتساعدهـــا في التمايز (Differentiate) قياساً بالمنافسين في سوق الفنادق. ولنأخذ الفندق نفسه من الدرجة الأولى في النقطة أعلاه، حيث يقدم خدمات لرجال الأعمال وخدمات صحية وعلاجية إضافة إلى خدمات تسلية وترفيـه، هذا يعني أن جميع هذه الخدمات تعتبر خدمات داعمة للخدمة الجوهر (الإيواء) ومن ثم تؤثر على قرار الشراء للضيف،وجذبه باتجاه هذا الفندق دون غيره من الفنادق المنافسـة. ولكن يبقى موضوع التمييز بين الخدمات التسهيلية والخدمات الداعمة في سوق الفنادق و المطاعم موضوعاً معقداً وصعباً، وذلك بسبب أن بعض الخدمات في الفندق يعتبرها البعض تسهيلية ولكنها في الواقع مساندة. وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن طبيعة القطاع السوقي (Market Segment) هو الذي يحدد طبيعة الخدمات إن كانت داعمة أو تسهيلية. فالعوائل على سبيل المثال قد يمكثون في الفندق، ولكن لا يحتاجون، أو بالأحرى لا يطلبون وجبات الطعام خلال فترة مكوثهم، على العكس في القطاع السوقي الآخر المتمثل بالمسافريـن لأغـــراض العمل (Business Travelers) الذين قد يحتاجون إضافة إلى خدمات الطعام والشراب خدمات أخرى كخدمات مركز رجال الأعمال (Business Center). وبناء على ما تقدم أعلاه يمكننا القول بأن الخدمات الداعمة لا يمكن أن تصبح ميزة تنافسية مالم تقم إدارة الفندق بالتخطيط المسبق والتنفيذ الملائم للخدمة لكي تكون هذه الخدمة قادرة على تلبية

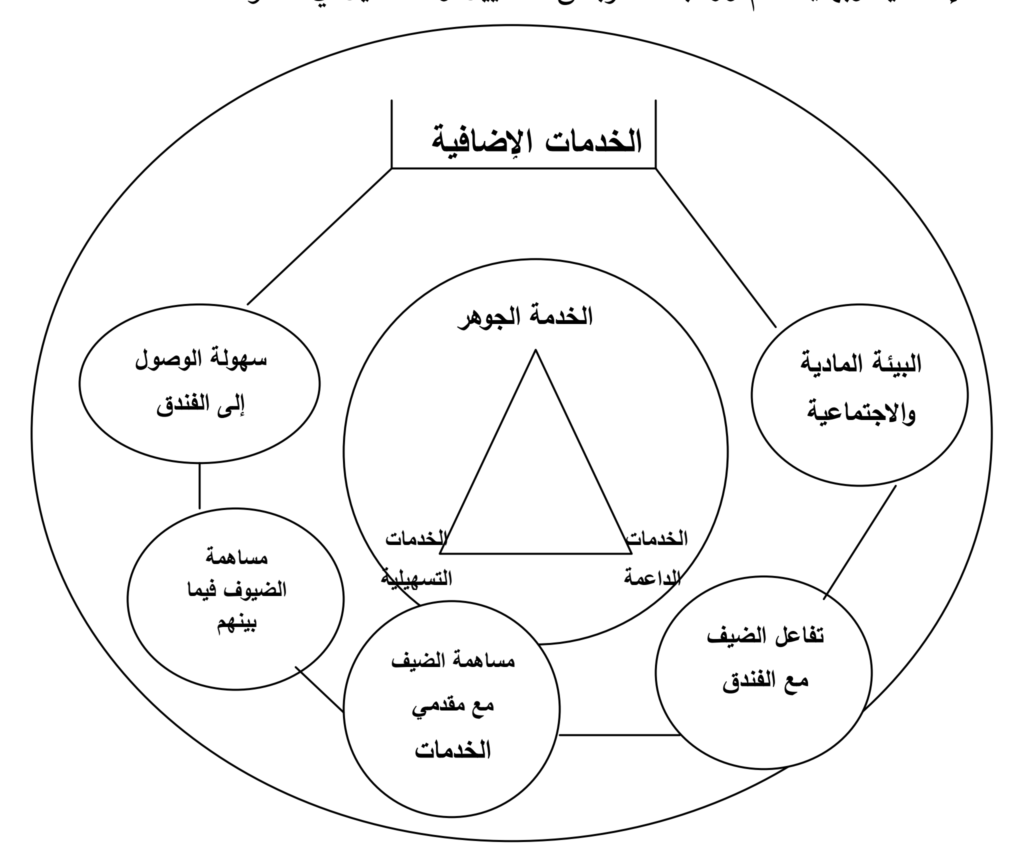
متطلبات الزبائن في الوقت المحدد أو تجاوز توقعاتهم (Exceed guest expectations) وبذلك يكون التأثير إيجابياً وفعالاً.



الشكل (1-4) يوضح الخدمة الجوهر بالفندق

4- الخدمات الإضافية:

تشتمل الخدمات الإضافية في صناعة الفنادق على سهولة الوصول إلى الفندق والبيئة (Atmosphere)، والتفاعل بين الضيف ومؤسسة الضيافة المتمثلة بالإدارة والعاملين ومساهمة الضيف في التعاون مع مقدمي الخدمات من جهة والضيوف فيما بينهم من جهة أخرى. والشكل (1-5) يوضح اتحاد هذه العوامل مع الخدمة الجوهر، الخدمات التسهيلية والخدمات الداعمة لتقديم الخدمات الإضافية وبما يتلاءم ورغبات الزبائن الحاليين والكامنين في السوق.



الشكل (1-5) مستويات الخدمة الفندقية بالاعتماد على
(Kotler et al., 2006) ،(C.Gonroos 1987)

ومن وجهة نظر إدارية فإن الخدمة الجوهر في صناعة الفنادق تعتبر مركز الاهتمام في العمل، والسبب الحقيقي لوجود مؤسسة الأعمال في السوق. أما الخدمات التسهيلية فهي الأساس في إيصال الخدمة الجوهر إلى السوق المستهدف (Target market)، والخدمات الداعمة يمكن أن تساعد في تموضع المنتج أو الخدمة (Position a product). وطبقاً إلى (Gronross 1990) في كتابه إدارة الخدمة والتسويق فإنه يرى أن خبرة تسويق الخدمات الجوهر، تحدد الخدمات الداعمة والتسهيلية ماذا يتسلم الزبون (what the customer receives) ولكن ليس كيف يتسلم أو يحصل الزبائن على الخدمات. وذلك لأن عملية الحصول على الخدمة (أو نظام التسليم) سوف يؤثر على إدراكات الزبائن للخدمة. لنتصور مثلاً نظام خدمة الغرف في الفندق وكيف يستطيع الضيف الحصول على فطوره بشكل مبكر في الصباح وبالشكل المطلوب وبالوقت المحدد.

إن مفهوم الخدمات الإضافية مهم جداً في خدمات الضيافة والسفر، لأن هذه الخدمات تحتاج إلى تعاون الضيف أو المسافر مع مؤسسات الخدمة في إنتاج الخدمة ، فمثلاً عندما يصل الضيف إلى الفندق فإن إدارة الفندق تقوم بتسجيل المعلومات المطلوبة (Registration Card) في قائمة خاصة بالضيوف لذا يتوجب على الضيف تقديم هذه المعلومات بدقة وبالشكل الصحيح لمساعدة موظف الاستقبال في استكمال وإنجاز المعلومات حتى يتسنى له تسليم مفتاح الغرفة أو المفتاح الإلكتروني (E-key)، ومناداة حامل الحقائب لإيصاله إلى الغرفة وإعطاء الضيف التعليمات الخاصة بتشغيل النظام التلفزيوني وأنظمة التدفئة والتبريد ونظام حفظ المجوهرات والأوراق الهامة في صندوق حفظ الودائع داخل الغرفة...الخ.

أما بيئة الفندق المادية والاجتماعية فإن الضيف يلعب دوراً هاماً في خلق أجواء عائلية (Family atmosphere) مبنية على المودة والاحترام واللطف مع العاملين في أقسام الفندق، إضافة إلى العلاقات الاجتماعية مع الزبائن أنفسهم.

التسويق التقليدي والتسويق من شخص لآخر في صناعة سياحة الفنادق من المعروف أن الممارسات التسويقية ونظريات التغيير (Theories of Change) غالباً ما تعدّل نفسها استجابة للتغييرات في العوامل البيئية، لكن يحصل أحياناً أن تكون التغييرات البيئية أكثر قوة، ولذلك يسميها البعض بالقوى البيئية (Environmental Forces). وكان لظهور التقنيات الجديدة مثل الهاتف النقّال والتلفاز والحاسوب والانترنت أثرها على تكوين بيئات تسويقية معينة، وهذه البيئات أحدثت تعديلات دراماتيكية لاستبدال مفهوم التسويق التقليدي الوظيفي الضيق (Narrow Functionally-Based Traditional Marketing) بمفهوم تسويقي جديد (New Marketing Concept) ذي أبعاد وظيفية تشمل المنظمة كلها. وبناءً على ذلك يتوجب على منظمات الأعمال السياحية، والحالة هذه، أن تتجدد لكي تكون قادرة على مسايرة ومجاراة مثل هذه التغييرات. إن التغييرات التي طرأت على نشوء وتطور مفاهيم تسويقية سياحية جديدة مثل التسويق بالعلاقة (Relationship Marketing) والتسويق المباشر (Direct Marketing) والتسويق عبر قواعد البيانات (Database Marketing) وإدارة العلاقة مع العميل أو الزبون (Customer Relationship Management/ CRM) وهي مفاهيم مبتكرة باتت تشكل مجتمعة منظوراً تسويقياً جديداً ومؤثرا. وغالباً ما يشار إلى هذا المنظور الجديد بتسمية التسويق من طرف إلى طرف آخر (One-to-one marketing) وهو منظور ينطوي على قيام منظمة الأعمال السياحية بتطوير علاقة طويلة الأمد مع كل زبائنها بشكل

منفرد وذلك لغرض الفهم الأفضل لحاجات كل زبون، ومن ثم تقديم خدمات سياحية وفندقية التي تلبي هذه الحاجات الفردية للسياح العرب والأجانب على حد سواء.

تدرك منظمات الأعمال السياحية الآن أنها لا يمكن أن تجذب جميع السياح في السوق، أو على الأقل جميع السياح الأجانب أو العرب بنفس الطريقة. فالسياح الأجانب متعددون جداً، ومنتشرون بصورة واسعة جداً، يضاف إلى ذلك فإنهم مختلفون جداً في حاجاتهم ورغباتهم وممارساتهم العملية لشراء الخدمات السياحية في السوق. ناهيك عن ذلك فإن منظمات الأعمال السياحية نفسها تختلف اختلافاً واسعاً في امكانياتها المتاحة لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من السوق. وبدلاً من ذلك، يتطلب من هذه المنظمات أن تعرف جيداً القطاعات السوقية التي يمكن أن تخدمها بشكل أفضل وتحقق منها ربحية أكبر. وبناءً على ذلك فإنها تحتاج أن تصمم استراتيجيات تسويقية قادرة على بناء العلاقات الصحيحة (Right Relationships) مع السياح الصحيحين (Right Tourists).

فالنشاطات التسويقية التقليدية تركز فقط على امتلاك الزبون (Acquision Customer) لم تعد كافية. إن مدخل إدارة العلاقة مع الزبون يَقّر بأن التسويق يبدأ بعد انتهاء العملية البيعية وليس عند اكتمالها. وفي التسويق مستقبلاً ستكون الشركات السياحية والفندقية بحاجة إلى امتلاك أساليب قياس فعالة ومؤثرة حتى يمكن تقييم الاستراتيجيات التسويقية بدقة متناهية.

يمكننا القول بأن معظم منظمات الأعمال السياحية التي كانت تؤمن بالتسويق الجماهيري (الواسع) (Mass Marketing)، الإنتاج الواسع (Mass

(Mass Production)، والتوزيع الواسع (Mass Distribution) والترويج الواسع (Mass promotion) لنفس الخدمة بنفس الطريقة لكل السياح. ووضع هنري فورد (Henry Ford) تقليداً لإستراتيجية التسويق هذه عندما قدم الطرّاز فورد تي (Model T Ford) لكل المشترين والذين يمكنهم الحصول على السيارة "بأي لون طالما أنه اللون الأسود" وبالمثل أنتجت كوكا كولا مشروباً واحداً فقط للسوق كله، على أمل أن تجذب كل فرد في السوق. ونفس الحال سعت بعض الشركات العالمية لمطاعم الخدمة السريعة (Fast Food). وهذا يعني أن هذه الشركات تطبّق المفهوم التقليدي للتسويق.

حيث تستخدم إستراتيجية التسويق غير المتنوع (Undifferentiated Marketing) التي تقوم بإهمال واضح للاختلافات بين القطاعات السوقية وتستهدف السوق بعرض واحد فقط. وتركز هذه الإستراتيجية على ما يكون مشتركاً في حاجات ورغبات الزبائن بدلاً من تركيزها على ما يكون مختلفاً وبالتالي تقوم هذه الشركات بتصميم المنتج ووضع البرنامج التسويقي الذي يغري ويجذب أكثر عدداً من المشترين في السوق.

أما الشركات السياحية الحديثة التي تطبق المفهوم الحديث للتسويق الممكّنْ بالتكنولوجيا فقد تحولت إلى شركات تعطي أولوية إلى تجزئة السوق واستهدافه (Market Segmentation and Targeting) وتحديد موقع متميز للخدمات السياحية في السوق (Positioning) وبالتالي طرح منتج بخصائص وسمات مفصّلة على مقاس السائح الأجنبي أو العربي أو المحلي.

ويؤكد خبراء التسويق (kotler el;2006:263)على أن المفهوم الحديث للتسويق يرتكز على ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى:

تجزئة السوق (Market Segmentation) تقسيم السوق إلى مجاميع صغيرة من السياح والذين لهم حاجات، أو خواص أو سلوكيات مميزة وهذا يعني أن كل مجموعة أو فئة سوقية تطلب منتج معين يلبي الرغبات والحاجات الخاصة بهم. وبناءً على هذه الخطوة فإن منظمات الأعمال يتطلب منها القيام بتجزئة السوق إلى فئات سوقية حسب المتغيرات الديموغرافية، والجغرافية والسايكوجغرافية والسلوكية، والجدول رقم (1-1) يوضح ذلك.

الخطوة الثانية:

استهداف السوق (Market Targeting) بعد أن تم تجزئة السوق إلى فئات سوقية محددة. فإن الخطوة الثانية تعني تقويم جاذبية كل قطاع سوقي وخصائصه وعلى أساسها يتم اختيار واحداً منها أو أكثر والذي بدوره يحقق أعلى ربحية ممكنة، على سبيل المثال لا الحصر رجال الأعمال و(VIP).

الخطوة الثالثة:

تحديد موقع متميز للمنتج في السوق (Market Positioning) ترتيب المنتج في السوق ليشغل مكاناً واضحاً متميزاً ومرغوباً فيه قياساً بالمنتجات المنافسة في السوق. وهذا يعني خلق صورة طيبة ومميزة للمنتج في أذهان السياح العرب أو الأجانب.

جدول رقم (1-1)

المتغيرات الرئيسة المعتمدة في تجزئة أسواق المستهلكين

Major Segmentation Variables for Consumer Markets

1.المتغيرات الجغرافية Geographic Variables

- **البلد (القطر): الأردن، العراق، فلسطين، السودان، ليبيا، الكويت**
- **الاقليم والمحافظة: اقليم الشمال، الوسط، الجنوب (العقبة)**
- **المنطقة: عمان الشرقية، عمان الغربية**
- **عدد سكان المدينة أو العاصمة (الكثافة السكانية)، شخص/ كم2: أقل من 5000، 5000-20000 وهكذا**
- **التوزيع النسبي لسكان الحضر والريف: حضر، ريف**
- **المناخ: مناخ شرقي البحر الأبيض المتوسط (حار وجاف صيفاً وبارد رطب شتاءً)**

2.المتغيرات الديموغرافية Demographic Variables

- **العمر: (أقل من 6)، (6–11)، (12–19)، (20–34)، (35–49)، (50–64)، 65 فأكثر**
- **الجنس: ذكر ، أنثى**
- **عدد أفراد الأسرة: (1–2)، (3–4)، (5–7)، (8 فأكثر)**
- **دورة حياة الأسرة: شاب أعزب، شاب متزوج، بدون أطفال، مع أطفال، كبير السن متزوج أم أعزب**
- **الدخل: 10000 دينار، 20000، 30000، 50000 وهكذا**
- **المهنة: مهني، إداري، حكومي، قطاع خاص، طالب، مدرس، ربة بيت، عاطل عن العمل...**
- **التحصيل الدراسي: أقل من توجيهي، توجيهي، دبلوم مجتمع، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه**
- **الديانة: مسلم، مسيحي، يهودي**
- **الجنسية: عربية، أوروبية، أفريقية، أمريكية (شمالية، جنوبية)**

3.المتغيرات السايكوغرافية Psychographics Variables

- **الطبقة الاجتماعية: أدنى الطبقة الدنيا، وسط الطبقة الدنيا، أعلى الطبقة الدنيا، أدنى الطبقة الوسطى، وسط الطبقة الوسطى، أعلى الطبقة الوسطى، أدنى الطبقة العليا، وسط الطبقة العليا، أعلى الطبقة العليا.**
- **نمط الحياة: المنجزون، المقاومون، الباقون.**
- **الشخصية: عبد لرغباته (مُدمن)، اجتماعي، سلطوي، طموح**

4.المتغيرات السلوكية Behavioral Variables

- **المناسبات: مناسبات منتظمة، مناسبات خاصة**
- **المنافع: الجودة، الخدمة، الاقتصاد، الملاءمة، السرعة، الأمان**
- **حالة الاستعمال: غير مستعمل، مستخدم سابق، استعمال متوقع، استعمال لأول مرة، استعمال منتظم**
- **معدل الاستعمال: استعمال خفيف، استعمال متوسط، استعمال ثقيل**
- **حالة الولاء: لا توجد، وسط، قوية، مطلقة**
- **مرحلة الاستعداد (الجاهزية): غير مُدرك، مُدرك، مُطّلع، راغب، معجب، عازم على الشراء**
- **الموقف تجاه المنتج: متحمس، ايجابي، غير مكترث، سلبي، عدائي (مناوئ)**

والجدول (1-2) يعطينا صورة واضحة ودقيقة عن الخصائص المميزة لكلاً من التسويق الجماهيري (Mass Marketing) والتسويق الحديث المرتكز على التسويق من شخص إلى شخص آخر (One to One Marketing) في صناعة السياحة والضيافة.

جدول رقم (1-2) التسويق الجماهيري مقابل التسويق من شخص لآخر(*)

التسويق الجماهيري (التقليدي) Mass Marketing	التسويق من شخص لآخر One to One Marketing
1. موجه صوب أكثر من مستهلك (متوسط) Average Customer	موجه صوب المستهلك فردياً Individual Customer
2. المستهلك غير معروف Customer Anonymity	المستهلك محدد ومعروف Customer Profile
3. منتج معياري (نمطي) Standard Product	عرض سوقي مُقاس Customized Market
4. منتج واسع Mass Production	منتج مُقاس Customized Production
5. قنوات توزيع واسعة (متعددة) Mass Distribution	قنوات توزيع فردية (محددة) Individualized distribution
6. إعلان جماهيري Mass advertising	رسالة ذات طابع فردي Individualized message
7. ترويج جماهيري Mass promotion	بواعث (دوافع) فردية Individualized incentives
8. رسالة باتجاه واحد One-way message	رسائل باتجاهين (أو رسالة واستجابة) Two-way messages
9. اقتصاديات الحجم Economies of scale	اقتصاديات المجال Economies of scope
10. الحصة من السوق Share of market	الحصة من المستهلك Share of customer

11. جميع المستهلكين All customers	المستهلكين الذين يحققون ربحية Profitable customers
12. جذب المستهلك Customer attraction	الحفاظ على المستهلك Customer retention
13. المكان السوقي Market place	الفضاء السوقي Market space

(*) www.ltol.com/atricles/subscribe.html

التسويق بالعلاقة Relationship Marketing

تعتبر العلاقات المتينة مع الزبائن الميزة التنافسية الأهم للتفوق على المنافسين في أي قطاع كان. ومع انتشار التسوّق والتسويق عبر الانترنت، يتطلب من منظمات الأعمال أن تتأكد من أن نظامها التسويقي بشكل عام ونظامها الخاص بخدمة الزبائن عبر الانترنت هما على المستوى المطلوب. ومن الأساليب المبتكرة التي تستجيب بشكل فعّال لهذا التوجه نحو تكامل الوظائف التسويقية لخدمة الزبائن وتحقيق رضاهم وضمان ولائهم، ذلك الأسلوب الذي يحقق أعلى درجات التكامل ما بين الوظائف من جهة وما بينها وبين الجهات المعنية بالاحتفاظ بالزبائن من خلال توطيد العلاقات معهم، ويطلق على هذا الأسلوب تسمية إدارة العلاقة بالزبائن (Customer Relationship Management/CRM)، حيث يستخدم هذا الأسلوب كأداة لتحقيق علاقات مربحة مع الزبائن. وبنفس الاتجاه ظهر أسلوب آخر يفوق في نتائجه الإيجابية تلك التي يحققها الأسلوب المعروف بـ(CRM)، والأسلوب المبتكر الجديد هو التسويق التفاعلي بعينة (Interactive Marketing) والتسويق التفاعلي هو القدرة على:

أ - مخاطبة الفرد

ب - تذكر واسترجاع استجابته

ج- مخاطبة الفرد ثانية آخذين بعين الاعتبار فرادة استجابته.

إن مثل هذا النوع من التفاعلية (Interactivity) يصبح ممكناً في حالة دمج أسلوب (CRM) بنظام سلسلة التوريد (Supply Chain System) المعمول به في منظمة الأعمال السياحية والفندقية. وتأسيساً على ما تقدم يمكننا القول بأن هذا النظام يرتكز على قاعدة مفادها:

"تقدم منظمة الأعمال السياحية أفضل مزيج ممكن من الإشباع لتحتفظ بأفضل مزيج ممكن من السياح". وبهذا يرتكز نظام التسويق التفاعلي على قاعدتين متداخلين هما:

أ- قاعدة مزيج الإشباع و ب- قاعدة مزيج العملاء

وتعني القاعدة الأولى أن الهدف الحقيقي من المعلومات المتراكمة لدى منظمة الأعمال عن العملاء (والمتضمنة في قواعد البيانات المحدّثة باستمرار) هو إيجاد المزيج الأمثل للحاجات التي يجب إشباعها. أما القاعدة الثانية فهي تعني التركيز عن السياح أو المسافرين الذين يحققون للفندق أو للمطعم أو لشركة السفر أعلى ربحية من غيرهم (The most profitable clients).

التسويق عبر قواعد البيانات Database Marketing

حافظ المسوقون ولفترات طويلة على علاقات مباشرة ومتبادلة مع زبائنهم، إلا أن ظهور الأسواق الضخمة والإعلان الجماهيري وأصحاب المحال التجارية الكبيرة قد أشار لبداية عصر التسويق الجماهيري غير الشخصي. فالزبائن اليوم صارت تفصلهم مسافات بعيدة عن المسوقين، مسافات في الوقت والمكان وسلسلة طويلة من الوسطاء. إن التسويق عبر قواعد البيانات (DBM) يعود هذه المرة لجسر

الهوة بين المسوّقين والزبائن (العلاق 2006: 138-139)، وهذا الأمر ينبغي ألا يثير الاستغراب، فالمعلومات الغزيرة والجيدة عن الزبائن هي في صلب التسويق، بل هي الشريان الحيوي الرئيس الذي يزود جسم التسويق بالحياة. إن استخدام التسويق عبر قواعد البيانات يتنامى بشكل سريع للغاية. ولعل استعراض الحالات التالية تعطينا دروساً تسويقية ناجحة على المستوى العالمي:

- تمتلك شركة صناعة السيارات المعروفة باسم جنرال موتور (GM) قاعدة بيانات تحتوي على (12) مليون شخص يحملون البطاقة الائتمانية الخاصة بالشركة، مما يتيح لهذه الشركة فرصة ذهبية لاستخدام هذه القواعد للتعرف على العادات الشرائية لهؤلاء الزبائن.
- تتضمن قاعدة بيانات فندق كلاردج الشهير (Claridge Hotel) أسماء أكثر من (350،000) زبون، حيثُ يُقيم الفندق من خلال قواعد البيانات هذه أوطد العلاقات مع زبائنه، ويوفر لهم المعلومات الدقيقة عن خدمات الفندق والتسهيلات التي يقدمها، بالإضافة إلى تقديم المشورة إليهم في مضمار السياحة والسفر على نطاق عالمي.
- كما يوفر التسويق عبر قواعد البيانات فرصاً هائلة للبيع المتقاطع في مجال السلع المترابطة (Cross selling related products). فشركة مثل (Canon Computer Systems) تحتفظ بقاعدة بيانات تضم أكثر من (2.3) مليون زبون حيث استطاعت هذه الشركة الحصول على استجابة بنسبة 50٪ من خلال البريد المباشر (Direct Mail).

وهنا لا بد من التطرق إلى الأمور الهامة التي من شأنها التأثير على التسويق عبر قواعد البيانات في المستقبل وهي:

1- قضايا السرية والخصوصية (Privacy) التي باتت تظهر إلى السطح وتتنامى في الأهمية، الأمر الذي يتطلب معالجتها بأسلوب متقن من قبل جمعيات التسويق المختلفة.

2- ينبغي أن يركز التسويق عبر قواعد البيانات على خلق قيمة يدركها الزبون ويلمسها أو يشعر بوجودها اضافة إلى تعزيز كفاءة التسويق.

3- كلما زادت القدرات التكنولوجية اتساعاً وانتشاراً، ستكون للشركات فرصاً أكبر للوصول إلى بيانات لا حدود لها وستتضاعف اتصالاتها بالزبائن من خلال وسائل اتصالية تفاعلية واسعة النطاق.

4- إن استخدام النماذج التسويقية الجيدة جنباً إلى جنب التسويق عبر قواعد البيانات قد يساعد في تشخيص السياح من ذوي الميول العالية للشراء. وعليه فإن التسويق عبر قواعد البيانات يجب أن يتكامل بشكل تفاعلي مع الاستراتيجيات التسويقية الهجومية، والفلسفة التسويقية التي تدعو إلى التوجه بالسائح (Tourist Orientation).

التسويق المباشر Direct Marketing

إن التسويق المباشر ليس مرادفاً للتسويق عبر قواعد البيانات على الرغم من أن المسوقين المباشرين (Direct Marketers) كانوا سباقين ومنذ فترة طويلة إلى استخدام قواعد البيانات. فمن خلال الاستهداف السليم للزبائن المرتقبين (Prospects) وتزويدهم بمعلومات وافية عن السلع والخدمات المعروضة، والترويج الصحيح لهذه السلع والخدمات، وأيضاً من خلال القدرة على تلبية

الحاجات الضرورية لهؤلاء الزبائن، وتقديم خدمات مفصلة على مقاساتهم وطبقاً لخصوصية هذه الحاجات.

وعليه فإن مصطلح التسويق المباشر يشير إلى كافة نشاطات الوسيلة التي تولد سلسلة من الاتصالات (Communication) والاستجابات مع الزبائن الحاليين والمرتقبين. وقد جرى خلال السنوات الأخيرة المنصرمة حوار محتدم حول معنى مصطلح التسويق المباشر نفسه. فالبعض يعتبره بمثابة بريد مباشر أو التسويق عبر الحوار أو التسويق الشخصي (Personal Marketing) أو التسويق عبر قواعد البيانات (DBM).

إن هذا التنوع والانشطار المفاهيمي يعكس في واقع الأمر النطاق الواسع للنشاطات التي ينبغي الانخراط فيها محاولة للوصول إلى خلق علاقة تبادلية وتفاعلية مع الزبون.

وبناءً على ذلك فقد عرفت جمعية التسويق المباشر (Direct Marketing Association). التسويق المباشر هو عبارة عن إستراتيجية تستخدم لإرساء وإدامة نوع من الحوار المباشر مع الزبائن. وهو نشاط قابل للقياس، وغالباً ما يكون مستنداً للوسيلة (Measurable and media based activity). وهناك عدة أمور مهمة ترتبط بهذا التعريف وهي:

1. ينبغي أن يكون النشاط قابلاً للقياس.

2. ينبغي أن تكون لدى كل طرف من أطراف التبادل رؤية واضحةً "عن المكاسب" المدركة المترتبة على عملية المشاركة في هذا النوع من التبادل أو العلاقة.

فمدخل التسويق المباشر مبني أساساً على مبادئ الثقة والالتزام، وهي مبادئ ينبغي توفرها في المقام الأول كمتطلبات أساسية مسبقة لأي بناء علائقي متين بين أطراف عملية التبادل.

الدروس المستفاد من الفصل:

مفهوم الخدمة وتعريفاتها Service Concept

- ✓ توجد عدة تعاريف للخدمة إلا أن جميعها تركز على أن الخدمة لا يمكن لمسها
- ✓ توجد فروقات جوهرية بين السلعة والخدمة يتوجب على المسوقين الانتباه
- ✓ سمات وخصائص الخدمة:
- ✓ اللاملموسية وما يترتب عليها من نتائج تسويقية
- ✓ التلازمية وما يترتب عليها من التزامات للشركة تجاه المستفيد من الخدمة

تذبذب الطلب على الخدمات السياحية والفندقية (الموسمية)

- ✓ الخدمة لا يمكن امتلاكها بل يمكن الانتفاع منها والشعور بها

تصنيفات الخدمات Classifying Services

حسب نوع السوق (أو حسب الزبون) (استهلاكية أو خدمات منشآت)

حسب درجة كثافة قوة العمل (كثيفة أو على المستلزمات المادية (غير كثيفة)

حسب درجة الاتصال بالمستفيد (شخص عالٍ، شخصي منخفض، متوسط)

حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات (مهنية وغير مهنية)

مكونات الخدمة Service Components

الخدمة الجوهر (CORE)

- ✓ الخدمة الداعمة والمكملة للخدمة الجوهر
- ✓ الخدمات التكميلية (ثماني مجموعات يتطلب أخذها بعين الاعتبار) وهي:

1- المعلومات
2- استلام الطلبيات
3- حماية ممتلكات العميل
4- إصدار الفواتير
5- تقديم الاستشارة
6- الضيافة (رعاية الزبون)
7- الاستثناءات
8- الدفع

التسويق التقليدي والتسويق من شخص لآخر

- ✓ تجزئة السوق حسب المتغيرات الديموغرافية والجغرافية والسايكوجغرافية والسلوكية

استهداف السوق

- ✓ إيجاد موقع متميز للخدمة السياحية في ذهن السائح المحلي والأجنبي

التسويق بالعلاقة Relationship Marketing

التسويق عبر قواعد البيانات Database Marketing

التسويق المباشر Direct Marketing

أسئلة للمناقشة Questions for Discussion

1 - ما هي الخاصيّة أو السمة التي تؤكد عليها جميع تعاريف الخدمة؟

2 - ما هي أبرز الفروقات بين السلعة والخدمة والتي يتوجب على المسوقين البارعين أخذها بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية تسويقية؟

3 - ناقش بشئ من الإيجاز العوامل المؤثرة على موسمية الطلب السياحي؟ وما هي النتائج المتحققة نتيجة تذبذب الطلب على الخدمات السياحية؟

4 - حاول أن تصنّف الخدمات على أساس معايير محددة تُمكّن المسوق السياحي التعامل مع كل صنف بطريقة علمية تساعده في تحقيق نتائج إيجابية.

5 - أرسم شكلاً يوضّح مستويات الخدمة السياحية معززاً إجابتك بالأمثلة لكل مستوى، مركزاً على جوهر الخدمة.

6 - كيف يمكنك التعامل مع الخدمات التكميلية في القطاع السياحي؟

التمارين Exercises

1 - جزأ السوق السياحي الذي تعمل فيه إلى قطاعات (فئات) سوقية محددة حسب المتغيرات الديموغرافية والجغرافية والسايكوجغرافية والسلوكية، وبعد التجزئة هذه استهدف فئة محددة مبيّناً الأسباب التي أجبرتك لاستهدافها، ثم اسعي جاهداً لترسيخ منطقة جذب سياحية (ذات مواصفات جذابة وفريدة) في أذهان السياح العرب للمجئ لزيارة البلد السياحي.

2 - وضّح بدقة أهم البيانات والمعلومات التي تحتاجها لقاعدة بيانات قبل افتتاح (Pre-opening) فندق من فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) في عاصمتك.

الفصـــــــــل الثاني

أساسيات التسويق السياحي

تقديم:

من البديهي القول ان مدير التسويق يحتاج الى إلمام ودرايه بالتسويق. فالزبون في عالم اليوم أصبح ملكاً (king)، لدرجة أن إرضاء وإشباع رغباته تعد من أبرز أولويات منظمات الأعمال. إلا أن الضرورة تقتضي التأكيد على أن منظمات الأعمال غير قادره على إرضاء جميع الزبائن، وعليه فإن على هذه المنظمات أن تختار زبائنها بعناية فائقة. إن من أولى مهام مدراء التسويق أن يكونوا قادرين على انتقاء أولئك الزبائن الذين يمكنون منظمات الأعمال من تحقيق أهدافها. ولكي تكون هذه المنظمات في وضع يمكنهم من التنافس على تحقيق إنتقاء زبائنها، فإن عليها أن تخلق مزيجاً تسويقياً (Marketing Mix) يمنح أسواقها المستهدفة قيمة مضافة تفوق الأمزجة التسويقية التي يقدمها منافسوها.

إن التسويق اليوم ليس مجرد وظيفة من وظائف منظمات الأعمال. إنه فلسفة (Philosophy) وإسلوب تفكيري (A way of thinking) علاوة على ان التسويق هو طريقة لتنظيم وهيكلة منظمة الأعمال وأفكار القائمين عليها. كما ان التسويق ليس حملة إعلانية جديدة أو نشاط ترويجي عابر. إن التسويق هو جزء لا يتجزأ من عمل ومهام كل فرد من أفراد منظمات الأعمال من موظف الاستقبال الى مجلس الإدارة. ان مهمة التسويق ليس خداع الزبون أو تعريض سمعة المنظمة للخطر ان مهمة التسويق تكمن في تصميم تركيبة سلعية-خدمية توفر خدمه حقيقية الى الزبائن المستهدفين وتحفز الشراء وتلبي الاحتياجات الحقيقية للزبائن.

ما المقصود بتسويق الضيافة والسياحة؟

What is hospitality & tourism marketing?

يُعتقد في صناعة الفنادق أن التسويق والمبيعات هما شيء واحد، وهذا ليس بالأمر المستغرب. فإدارة المبيعات في الفندق هي من أكثر الإدارات المرئية (Visible). إن مدراء المبيعات يزودون الزبائن المرتقبين ببرامج الرحلات (Tours) ويعرضون عليهم الاستمتاع بالطعام والشراب الذي توفره فنادقهم. وعليه فإن وظيفة المبيعات (Sales Function) هي وظيفة مرئية بشكل جلي، بينما نجد معظم النشاطات غير الترويجية للتسويق (Non-promotional Areas of marketing) تحصل خلف أبواب موصدة.

وفي صناعة المطاعم، نرى العديد من الناس يخلطون ما بين الإعلان (Advertising) وترويح المبيعات (Sales Promotion). وليس بالأمر المستغرب أن تجد مديري المطاعم يقولون بأنهم لا يؤمنون بالتسويق، عندما يقصدون في الواقع أنهم محبطون نتيجة فشل الإعلان في استقطاب الزبائن. وفي الواقع فان البيع والإعلان هما مجرد وظيفتان من وظائف التسويق، وان هاتين الوظيفتين ليستا بالوظيفتين الأهم. فالإعلان والمبيعات هما من مكونات عنصر الترويج في المزيج التسويقي. أما عناصر المزيج التسويقي الأخرى فهي تتضمن المنتج، السعر التوزيع ومقدمي الخدمات، البيئة المادية وعمليات تقديم الخدمة. والتسويق يشتمل أيضاً على البحوث ونظم المعلومات والتخطيط.

فإذا ما برع المسوقون في عملية تشخيص حاجات الزبائن وتطوير منتجات وخدمات تلبي هذه الحاجات بشكل مرضٍ، مع تسعير وتوزيع وترويج وتقديم

هذه الخدمات والمنتجات بشكل فاعل وكفء، فان النتيجة ستكون بالتأكيد عدد متنام من الزبائن الراضين (العلاق، الطائي، 2000).

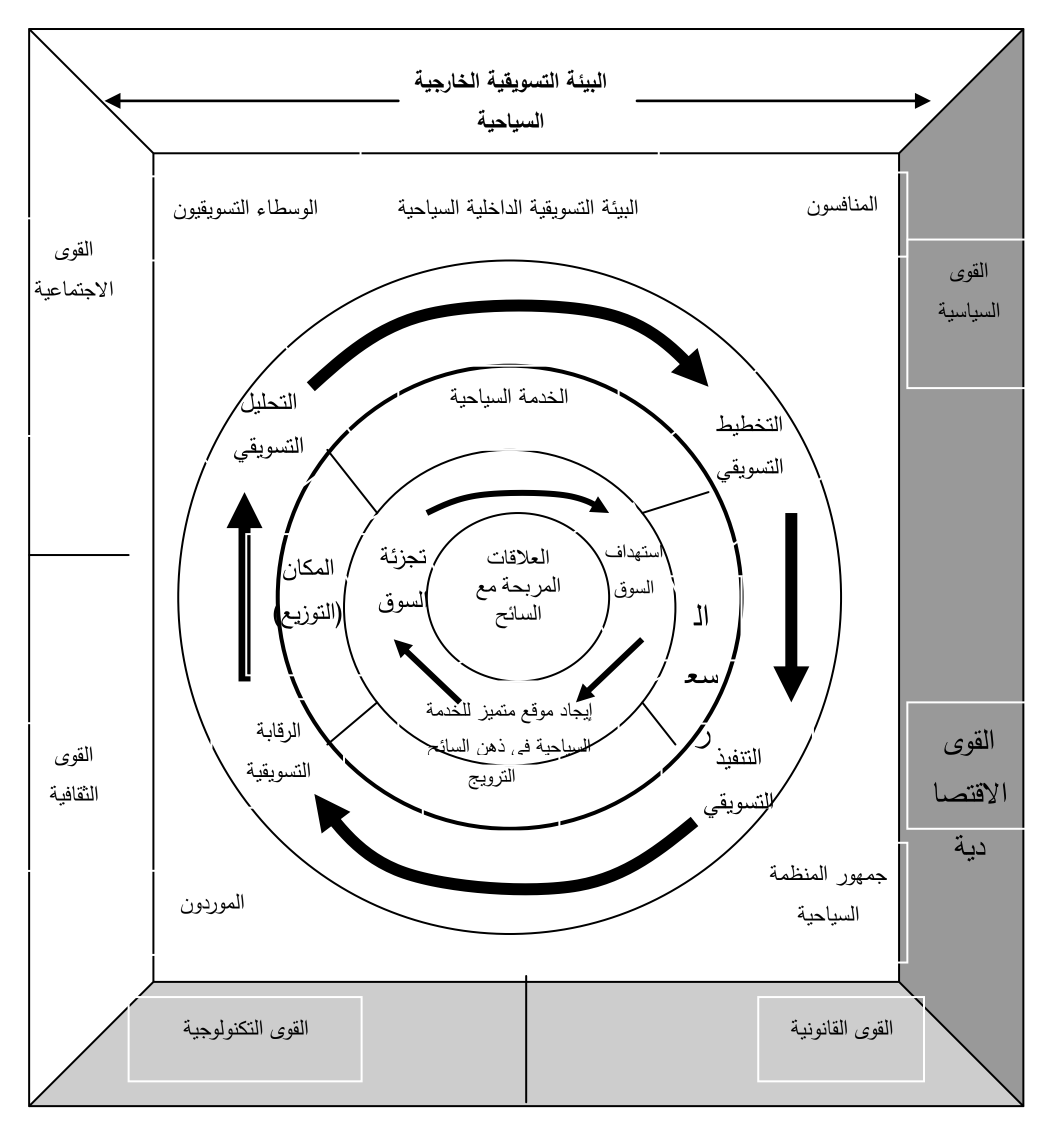
يقول المفكر الإداري المعروف (Peter Drucker 1973) بهذا الخصوص:

"إن هدف التسويق هو جعل البيع أمرً زائدً أو غير ضروري. فالهدف هو معرفة وفهم الزبائن بالشكل الذي يجعل السلعة أو الخدمة تلائم الزبون وتبيع نفسها بنفسها"

The aim of marketing is to make selling superfluous.

The aim is to know and understand customers so well that the product or service fits them and sells itself.

هذا لا يعني بالطبع ان البيع والترويج ليسا مهمان، وإنما هما جزء من مزيج تسويقي أكبر وأوسع مجموعه من أدوات التسويق التي تعمل معا لتحقيق رضا الزبائن. ان البيع والترويج يكونا فاعلين في الحالة التي نكون فيها قادرين على تحديد الزبائن المستهدفين وحاجاتهم، ثم تهيئة حزمة قيمة (Value package) قادرة على إشباع هذه الحاجات وتحقيق رضا الزبائن.



الشكل (2-1) البيئة التسويقية الخارجية والداخلية في منظمات الأعمال السياحية

المرجع: إعداد المؤلف بالاعتماد على كوتلر وزملائه (20-115 : 2006)

أولاً: أهمية التسويق السياحي The Importance of Tourism Marketing

تشير الإحصائيات الصادرة من منظمة السياحة العالمية لعـام (2009)* أن صناعة السياحة أصبحت كظاهرة اقتصادية واجتماعية تستحق الاهـتمام والدراسـة والتحليل وسوف تحتل موقعـاً متميـزاً في النشـاطات الاقتصـادية لـبعض البلـدان السياحية في القرن الواحد والعشرين. ويشير نفـس التقريـر إلى أن أعـداد السـياح عالمياً بلغ في عام (2008)، (924) مليون والعائدات السياحية التي تحقـق نتيجـة سفر هؤلاء السياح هي: (750) بليون دولار أمريكي. أما أهداف السفر فقد كانت موزعة بالشكل التالي: 58٪ لأغــراض التسلية والترفيه والعطلات (Recreation and Holidays) أما المسـافرين لأغـراض العمـل (Business Travel) فقـد بلغـت حصتهم (22٪) أما المتبقي منهم والبالغ (20٪) فهم لأغراض أخرى كـالمؤتمرات والرياضة والوازع الديني... الخ. أما وسائل النقـل (Means of Transport) التـي استخدمت فقد حصلت شركات النقل الجوي على 43٪ أما شركات النقـل الـبري فقد حققت 42٪ والقطارات فقط 7٪ ولم تحصل شركـات النقـل البحـري سـوى 8٪. إن هذه الأرقام والإحصاءات التي تبين أهميـة هـذا القطـاع الحيـوي في دعـم وتطوير اقتصاديات البلدان المصدرة والمستوردة للسياح، وإن المحصلة النهائية لهذه النشاطات تتوقف على كفـاءة وقـدرة المسـوقين (Marketers) في قطـاعي السـياحة والضيافة. ويعد التسويق الأداة الرئيسية في تطوير السياحة من خلال تقـديم المنـتج السياحي بأنواعه الجذابة وأطيافه الواسعة إلى الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.

هـذا ويسـاهم قطـاع السـياحة والسـفر في خلـق فـرص عمـل جديـدة في اقتصادات الدول التي اسـتطاعت أن تخطـط ضـمن المفهـوم السـياحي المسـتدام ،

* **World Tourism Organization (WTO) (2009) What are the Trends?**

وتشير تقديرات وأبحاث المجلس العالمي للسياحة والسفر (WTTC) إلى أن قطاع السياحة والسفر سوف يساهم بما نسبته 7،11٪ من الناتج المحلي الإجمالي وخلق ما يقارب (200) مليون فرصة عمل عام (2000) على المستوى الدولي.

وكما تشير منظمة السياحة العالمية في تقريرها السنوي الذي يوضحه الجدول الآتي:

اتجاهات السياحة عالمياً للفترة من (2005-2008)(*)

	2005	2006	2007	2008	٪ التغير 2007/ 2008	الحصة السوقية
العالم	806	846	908	924	1.8	100
إفريقيا	37.3	40.3	44.9	46.9	4.5	5
الأمريكيتين	133.5	136.3	142.5	147.6	3.6	16
آسيا/ الباسيفيك	155.3	167.1	185.4	188.3	1.6	20
أوروبا	441	460.8	488	488.5	0.1	53
الشرق الأوسط	39.2	41	47.5	52.9	11.4	6

(*) Source: WTO

يبدو واضحاً من الجدول أعلاه بأن حصة الأسد من السياحة العالمية أوروبا، حيث بلغت حصتها (53٪) أما آسيا/ الباسيفيك فقد حصلت المرتبة الثانية وبحصة وصلت إلى (20٪). وقد حصلت الأمريكيتان على (16٪) من السياحة العالمية وجاءت منطقة الشرق الأوسط بالمرتبة الرابعة وبحصة سوقية

وصلت إلى (6٪)، أما المرتبة الأخيرة فقد حصلت عليها إفريقيا وبواقع (5٪) أقل بـ(1٪) من الشرق الأوسط.

وهنا لابد من القول بأن ظهور مناطق جذب سياحية جديدة على الخارطة السياحية العالمية مثلاً دبي، لبنان، الأردن، تركيا، قبرص واليونان ناهيك عن بناء عدد كبير من المطارات الحديثة في البلدان العربية وبمواصفات عالمية، بهدف استقبال المجاميع السياحية التي بدأت تتوافد لزيارة البلاد العربية.

ويرى كوتلر وزملائه (2006) بأن صناعة الضيافة واحدة من الصناعات الرئيسية في العالم ففي الولايات المتحدة الأمريكية، فهي الصناعة الثانية من حيث استخدامها للقوى العاملة، حيث يبلغ عدد العاملين فيها (10) ملايين شخص. وفي نصف الولايات الأمريكية، فان صناعة الضيافة تحتل المرتبة الأولى. وتبلغ المبيعات الإجمالية لصناعة الضيافة في الولايات المتحدة الأمريكية أكثر من (400) مليار دولار سنويا.

والتسويق اليوم يتبوأ أهمية قصوى في قطاع المطاعم في هذه الصناعة. إن المستقبل المشرق لهذه الصناعة قد استقطب العمالقة من مطاعم الوجبات السريعة والجاهزة، مثل (Pizza Hut)، (Kentucky)، (Olive Garden) وغيرهم كثير. إن هذه المطاعم تعمل في ظل منافسة شديدة، حيث يتم استخدام مهارات التسويق الهجومي (offensive marketing) للحصول على حيز على رفوف السوبر ماركت، خصوصا فيما يتعلق بمبيعات الأغذية الجاهزة. هذه الشركات حوّلت مهاراتها التسويقية إلى مطاعم الوجبات السريعة التي تمتلكها، الأمر الذي جعل التسويق معقدا نوعا ما.

إن دخول الشركات العملاقة إلى قطاع المطاعم قد حول الكثير من المطاعم من مطاعم تديرها عائلات وأفراد إلى مطاعم عملاقــة تديــرها شركــات عالميــة، أو مطاعم السلسلة (Chain Restaurants). وقـد تشـير الإحصـائيات إلى أن ثلـث مبيعات الأغذية مسيطر عليه من قبل خمس وعشرين شركة (W.T.O).

وقد انتهجت الفنادق نفس الأسلوب ، على سبيل المثـال:

Sheraton، Marriott، Hilton، Hyatt، Ramada، Holiday Inn.

وقد حققت مبيعات تجاوزت المليار دولار. واستجابة للضـغوط التنافسـية المتنامية، فان فنادق السلسلة صارت تعتمد بشكل اكبر على خبرات مـدير التسـويق . ففي العديد من فنادق السلسلة فإن موقع مدير التسويق بدأ يـبرز كوظيفـة بديلـة للمدير العام (General manager). وهناك بعض فنادق السلسلة ممـن اعـاد النظـر بالهيكل التنظيمي، بحيث اصبح مدير التسـويق في نفـس الموقـع الـوظيفي للمـدير العام.فبينما تكون وظيفة مديــــر التسويق وظيفة بدوام كامل، فان عـلى الجميـع ان يكونوا مدراء تسويق او مسوقيــن بدوام جزئي (Kotler et al.،2006).

تؤلف صناعتي الضيافة والسفر النشاطـات المعروفـة بالنشاطات السياحية (Tourism Activities). ان تسويق الضيافة الناجح يعتمد بشكل كبـير عـلى كامـل صناعة السفر. فالعديد من نزلاء الفنـادق والمنتجعـات السـياحية، مـثلا، يشـترون رحلات سياحية وضيافة كاملة (Travel/Hospitality Packages) مقدمة مـن قبـل الشركات الكبيرة ومعروضة من خلال وكـلاء السـفر. ومـن خـلال الموافقـة عـلى المشاركة في رحلات الضيافة الكاملة التـي تقـدمها هـذه الشرـكات، فـإن الفنـادق تستطيع أن تلغي المنافســة بشـكل فاعـل . وعـلى نفـس المنـوال تمكنـت الفنـادق و

شركات تأجير السيارات من تطوير علاقات تعاون مع شركات الطيران التي تقـدم خدمات وخطط طيران منتظمة.

ان النجاح الذي حققته شركات نقل المسافرين العالمية عن طريق البحر مـا هو إلا حصيلة التسويق المنسق (Coordinated Marketing) بين العديد من أعضـاء صناعة السفر. مثال ذلك، قيـام بعـض المـوانئ العربيـة والعالميـة بتسـويق موانئهـا لشرـكات نقـل المسـافرين مـن خـلال تقـديم حـوافز ومغريـات لهـذه الشرـكات لاستخدام تسهيلات الميناء. وبعد إقناع بعض الشركات بالمجيء الى المينـاء، قامـت إدارة الموانئ بترويج خدماتها بين صفوف وكلاء السفر الرئيسيين.

وكانت هي بداية التعاون التسويقي في صناعة السفر لترويج شركات نقـل المسافرين عن طريق البحر. فشركات الطيران وتـأجير السـيارات وسـكك الحديـد هي الأخرى باتت تطور رحلات متكاملة بالتعاون مع شركات نقل المسافرين عـن طريق البر. وهذا الأمر تطلب قيام جميع هذه الجهات بالتنسيق في مجـالات التسـعير والترويج وتقديم الخدمات المتكاملة.

ان صناعة السفر العربية بشكل خاص تحتاج الى خبرات مسوقين محترفين يمتلكون آفاق واسعة وأفكار متجددة ذات طبيعة شمولية تمكنهم من وضع استراتيجيات تسويقية فاعلة تنظر الى الزبون كقيمة عليا، وتتسابق لخدمته وضمان رضاه.

ثانياً: مداخل التسويق Approaches of Marketing

كلما ازدادت حدة المنافسـة، فـان الشرـكات تكـون مضـطرة للتركيـز عـلى إرضاء زبائنها بشكل اكـبر وافضـل. فالمسـتقبل سـيكون بالتأكيـد قصـيرا بالنسـبة للشركات التي تؤمن بهذا النجاح. وقبل ثلاثـين عامـا كتـب (Robert keith) عـن

مستقبل التسويق في مقال تحت عنوان الثورة التسويقية (The Marketing Revolution) جاء فيه:

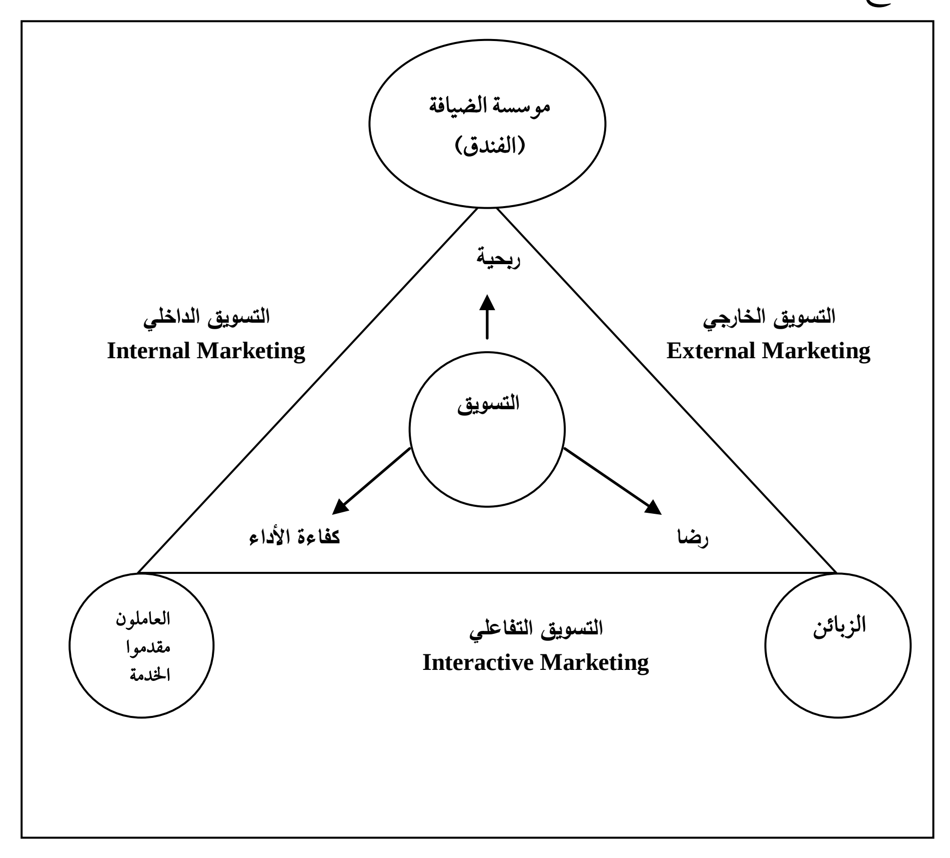
"عاجلا ام آجلا، فان اليوم الذي يكون فيه تركز جميع نشاطات الشركة على ارضاء الزبون، آتٍ لا ريب. وعندما يأتي هذا اليوم فان الثورة التسويقية تكون قد اكتملت".

واليوم وبالنسبة للعديد من الشركات الناجحة فان الثورة التسويقية تتحرك باتجاه الإكتمال فجميع الإدارات صارت معنية بإرضاء الزبائن. فإدارات المحاسبة، مثلا صارت تطور الفواتير لتكون بسيطة وواضحة يستطيع الزبون فهمها بسهولة متناهية. وصارت إدارات الصيانة تنظم نفسها لتقديم المشورة والنصح والإرشادات للعميل دون أي تعقيد. وصارت للفنادق أيضا مكاتب استشارات واستعلامات في العديد من المرافق العامة لتوجيه النزلاء الى حيث المواقع الخاصة بالفنادق والتسهيلات التى تقدمها هذه الفنادق وغيرها كثير.

يقول المفكر الإداري المعروف (Peter Ducker 1973):

"ان التسويق يضم كامل منظمة الأعمال. انه يمثل كامل المنظمة من وجهة نظر النتيجة النهائية، بمعنى من وجهة نظر الزبون". وبرغم ان التسويق في صناعة الضيافة يعد جديداً نسبياً، الا ان القاسم المشترك بين كبار قادة هذه الصناعة، هو الدعوة لتطبيق مبادئ التسويق فى صناعة الضيافة. وهذه المبادئ تتركز على النزلاء والضيوف من حيث إشباع حاجتهم ورغباتهم من خلال التسويق الخارجي(External Marketing) ، وإشباع حاجات العاملين في الصناعة ممن يقدمون خدماتهم لهؤلاء النزلاء والضيوف من خلال التسويق الداخلي (Internal

(Marketingأما العلاقة بين العاملين (مقدمي الخدمات) والزبائن فإن هذه العلاقـة الهامة يصطلح عليها بالتسـويق التفـاعلي Interactive Marketing والشـكل التـالي يوضح هذه الاتجاهات الثلاث (Kolter et al.،2006).



الشكل (2-2) يوضح مداخل التسويق

التوجه بالسلاح Tourists Orientation

يكمن غرض منظمات الأعمال في تكوين والحفاظ على الزبائن الذين يدّرون ربحاً عليها. وتستطيع المنظمات استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم عندما تكون قادره على تلبية احتياجاتهم. فالزبائن الراضون يكونوا في الغالب ليس فقط موالين لمنظمات الاعمال التي استطاعت ان تشبع حاجاتهم، وانما يتحول مثل هؤلاء الزبائن الى مروجين جيدين لهذه المنظمات، من خلال الحديث عن رضاهم لزبائن من أصدقائهم أو معارفهم. ان رضا الزبون الذي يقود الى الربح هو هدف مركزي لتسويق الضيافة(Hospitality Marketing).

ماذا بخصوص الأرباح؟ يتصرف مدراء الضيافة أحيانا وكأن أرباح اليوم هي شيء أساسي، بينما رضا الزبون هو شيء ثانوي. ان مثل هذا الموقف يؤدي في المحصلة النهائية الى خراب الشركة، حيث تجد هذه الشركة نفسها بمعزل عن زبائنها، عندما لا يكرر الزبائن التعامل معها، وعندما تكون الكلمة المنطوقة التي يروج الزبائن لها عن الشركات ذات طابع سلبي (Negative word of mouth). ويرى المدراء الناجحون ان الربح ما هو الا محصله او نتيجة للادارة الجديدة للمنظمات، وليس مجرد غرضا وحيدا من أغراضها. فعندما يكون الزبون راضيا عن المنظمة، فان هذا الزبون يكون على استعداد لدفع سعر عادل ومنصف لقاء الخدمة المقدمة اليه. والسعر العادل هنا يتضمن ربحا للمنظمة. (Richard Teare et al 1996)

يقول (Roger Dow) نائب رئيس فنادق الماريوت لشؤون المبيعات وتسويق الخدمات "اعتدنا في السابق على مكافأة مدراء المطاعم لقيامهم بمهام كنا نعتبرها مهمه، مثل تكاليف الطعام. فهل سمعتم بزبائن يسألونك عن تكاليف

الطعام في المطعم؟ علينا ان نكافيء العاملين ممن يقدمون خدمات يراها الزبائن قادره على اشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم."

يوجز (Jan Carlos) رئيس شركة الطيران الاسكندنافية، أهمية الزبون الراضي بالآتي:

" تمعن بميزانية شركتنا. ففي جانب الأصول تستطيع أن ترى أرقام تشير الى عدد طائرتنا التي تكلفنا مليارات الدولارات لكن هذا أمر خطأ نحن نخدع أنفسنا، علينا أن نضع في جانب الأصول عدد المسافرين الراضين الذين نقلتهم طائراتنا خلال العام المنصرم. أن رأسمالنا الحقيقي الوحيد هو هؤلاء المسافرين الذين رضوا عن خدماتنا وعبروا عن الاستعداد للطيران معنا ودفع أقيام الخدمات التي نقدمها."

ثالثاً: الأسس الاجتماعية للتسويق Fundamentals of Social Marketing

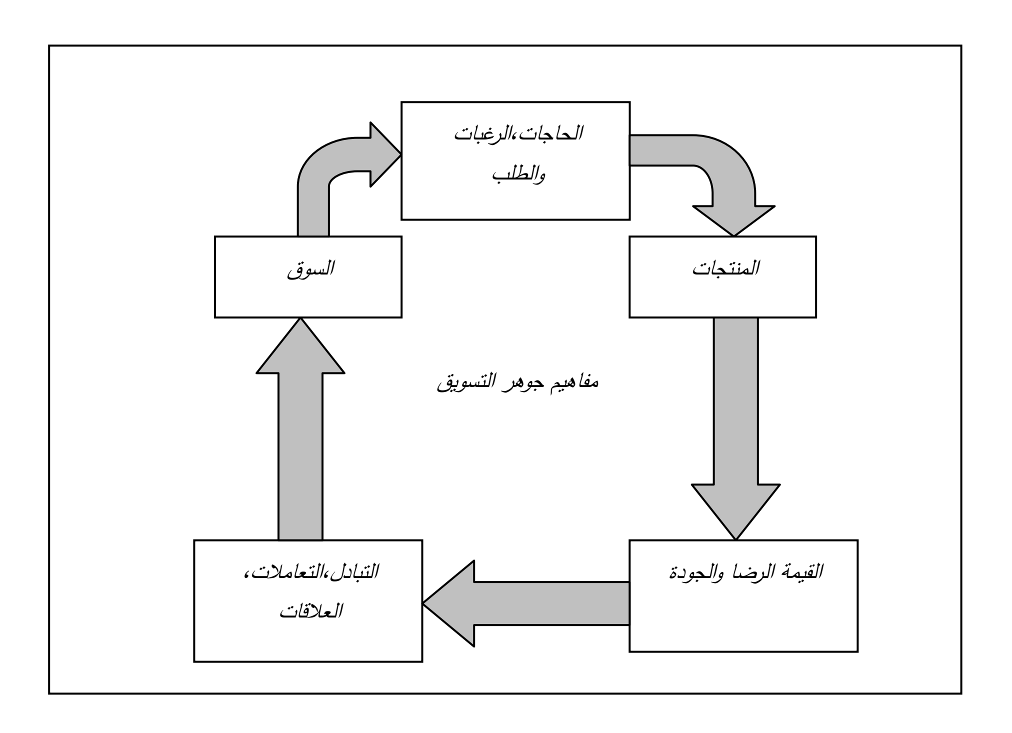
دعنا أولا نوضح معنى التسويق أو تعريف التسويق. وهذا يتحقق من خلال توضيح المفاهيم الجوهرية للتسويق.وهذه المفاهيم هي الحاجات (Needs)،والرغبات (Wants)، والطلب (Demand)، والمنتجات (Products)، والقيمة والرضا (Value and Satisfaction)، والتبادل (Exchange)، والتعاملات (Transaction)، والعلاقات (Relationships) ، والسوق (Market).

ثم نحاول بعد ذلك مناقشة خمس فلسفات بديله لإدارة التسويق- مفاهيم الانتاج (Production) المنتج (Product)، البيع (Selling)،التسويق (Marketing) والتسويق المجتمعي (Societal Marketing)، وهي مفاهيم تؤثر في طريقة وصول المنافسين الى المستهلكين.(Kotler et al .،2006)

التسويق:

إن التسـويق هـو عمليـة (Process) اجتماعيـه وإداريـة يـتم بواسطتهـا حصـول الأفراد (Individuals) والمجاميع (Groups) على ما يحتاجونـه ويرغبونـه من خلال تكوين وتبـادل المنتجـات (Products) والقيمـة (Value) مـع الآخـرين (Kotler et al.، 2006).

ولتوضيح هذا التعريف، نجد من الضروري تناول المصطلحات التالية بالشرح الكافي: الحاجات، الرغبات، الطلب، المنتجات، التبادل، التعاملات، العلاقات، والأسواق. ان هذه المصطلحات متضمنة في الشكل (2-3).



الشكل (2-3) مفاهيم جوهر التسويق

المرجع: كوتلر وزملائه (2006 : 13)

الحاجات، الرغبات، الطلب

Needs، Wants، and Demand

الحاجات: إن الحاجات الإنسانية (Human Needs) تعد من أبـرز المفـاهيم الأساسية التي تشكل الأســـاس الذي يبنـــى عليه التسـويق. والحاجـة الإنسـانية هي حالة من الشعور بالحرمان (A state of felt Deprivation). وللناس حاجـات متعددة ومعقدة كما حـددها ماسـلو (Maslow 1970) في نظريتـه المعروفـة بنظريـة أوهرم ماسلو للحاجات . وهذه الحاجات تتضمن حاجات مادية أساسيـه (Basic physical Needs) مثل الحاجة للمأكل والملبس والدفء والأمان. وهناك الحاجات الاجتماعيـة (Social Needs) مثـل الحاجـة للانـتماء واللهـو والعاطفـة والـترويح. بالإضافـــة الى حاجـات التقـدير والاحـترام (Esteem Needs) مثـل الوجاهـة والاهتمام والشهرة. وهنـاك بـالطبع الحاجـات الفرديـة (Individual Needs) مثـل الحاجة للمعرفة والتعبير الذاتي. إن هذه الحاجات هي جـزء مـن التكـوين البشرـي (Human Makeup).

وعندما لا تشبع الحاجة، يحصـل نـوع مـن الحرمـان أو الفقـدان أو الفـراغ (Void). فالشخص الذي لديه حاجة غير مشبعة غالبـاً مـا يقـدم عـلى واحـد مـن

شيئين: أن يبحث عن شيء قادر على إشباع حاجته، أو أن يحـاول تقلـيص الحاجـة. ففي مجتمعات الرفاهية، خصوصاً في بلدان الغرب الصناعي، يقوم الناس بمحاولة إيجاد أو تطوير أشياء من شأنها إشباع رغباتهم. أما الناس في البلـدان الفقـيرة فـانهم يحاولون تقليص رغباتهم والإكتفاء بما هو متوفر أو متاح من هذه الأشياء.

وقد تأسست مطاعم هدفها إشباع حاجات التقدير والاحـترام والوجاهـة والاهتمام فمطاعم الدرجة الممتازة المتواجدة في الفنادق تقوم بإشباع هذا النوع مـن الحاجات .

وهناك مطاعم أخرى أقل درجة، تعمل باتجاه إشباع الحاجات الاجتماعية: حاجة الناس بأن يكونوا معاً، والحاجة للهو والراحة والانسجام، والشعور بالانتماء الى الجوار،حيث صممت مواقع المطاعم لتكون قريبة جداً مـن المواقـع السـكانية . لتصبح موقعاً لتجمع الجيران والأصدقاء والأحباب مثلاً مطاعم الخدمـة السريـعة (Fast Food) .

الرغبات:

الرغبات الإنسانية هي الكيفية التي من خلالها يوصل الناس حاجاتهم.

(Wants are how people communicate their needs)

فالإنسان البدائي الجائع يرغـب بتنـاول وجبـة طعـام مؤلفـة مـن بـيض ، وبعض والخضروات البرية .أما الشاب الجـائع فإنـه يسـارع الى طلـب وجبـة مـن الهامبرغر وعصير فواكه. إن الرغبات توصف في إطار الأشياء التي تشبع الحاجات.

وبتطور المجتمعات، فإن رغبات أفراد هذه المجتمعات تتوسع وتتنامى. وعندما يتعرض الناس للمزيد من الأشياء التي تثير اهتمامهم ورغبتهم، فإن المنتجين يحاولون توفير المزيد من السلع والخدمات التي تشبع هذه الرغبات. ففي الماضي، كانت كثير من المطاعم تقدم لروادها أصناف محددة جداً من الطعام (أطباق تقليدية). أما اليوم فإن مطاعم الأطباق التقليدية لم تعد تستأثر بإهتمام رواد المطاعم، حيث دخلت السوق مطاعم تتفنن بشتى أنواع الأطعمة، غربية وشرقية ولبنانية ومختلطة، ذلك لأن رواد المطاعم صاروا يبحثون عن التنوع والأطعمة المبتكرة.

وغالبا ما يخلط رجال البيع ما بين الرغبات والحاجات. فقد يعتقد صانع المثقاب (Drill Manufacture) ان مشتري المثقاب يريدون شراء آلة للثقب، لكن هؤلاء المشترين هم في الواقع يحتاجون آلة الثقب لعمل حفره أو ثقب. أي أنهم يريدون ثقبا وليس آلة ثقب. ان رجال البيع من أمثال هؤلاء يعانون من قصر النظر التسويق (Marketing Myopia) (Theodore 1960). فهم فخورون بالمنتجات التي بمعيتهم لدرجة أنهم يركزون فقط على الرغبات القائمة (Existing Wants) ويخفقون في رؤية ما هو أبعد من ذلك بكثير. ان رجال البيع هؤلاء ينسون أو يتناسون بأن السلعة المادية ما هي إلا أداة لحل مشكلة تواجه المستهلك. ولاعجب والحالة هذه أن يقع رجال البيع هؤلاء في المشاكل عندما يأتي منتج جديد لإشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل من المنتجات التي يعرضونها للبيع. فالمستهلك تكون لديه نفس الحاجة، لكنه يرغب باقتناء منتج جديد.

الطلب:

للناس رغبات لا حدود لها، الا أن موارد هؤلاء الناس تكون محدودة. انهم يختارون المنتجات التي تولد الإشباع الأعظم مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول عليها. وعندما تدعم الرغبات بقوة شرائية (Buying Power)، فإن هذه الرغبات تتحول الى طلب (Demand).

إن عملية تدوين مجاميع الطلب أو إجمالي الطلب ما في فترة زمنية محدده تعد سهله للغاية. ففي عام واحد اشترى (230) مليون سائح عالمي (45) مليون وجبه طعام،وحجزوا (675) مليون غرفه في الفنادق، وقطعوا مسافة (1133) بليون ميل طيران. ان منتجات الضيافة والسفر هذه تشكل جزءٌ من الاقتصاد العالمي .

إن السياح ينظرون الى الخدمات السياحية باعتبارها حزمة منافع (A bundle of Benefits)، وهم يختارون تلك الخدمات التي تقدم لهم أفضل حزمه منافع مقابل الثمن الذي يدفعونه للحصول عليها. ففندق مثل (Motel 6) يعني إقامة أساسية، سعر منخفض، وملاءمة. أما فندق (Four Seasons) فانه يعني الراحة، الفخامة، والموقع الاجتماعي أو المكانة الفريدة. ان الناس تختار المنتجات والخدمات التي تحقق لهم أكبر إشباع ممكن، أخذين بنظر الاعتبار رغباتهم ومواردهم.

المنتجات والخدمات

إن الحاجات والرغبات الانسانيه والطلب توحي بان المنتجات والخدمات إنما تكون متوفره لإشباعها. والمنتج هو عبارة عن أي شيء ممكن طرحه في السوق

لجذب الانتباه، الامتــــلاك، الاستخــدام أو الاستهـــلاك والــــذي قـد يشبـــع حاجــه أو رغبـه.(James et al.، 2001) .

لنفترض أن أحد المدراء التنفيذيين يشعر بالحاجة لتقليص الإجهاد والتـوتر في العمل في صناعه تتســم بالمنافسة العاليـة. ويمكـن أن نطلـق تسميــة مجموعــة خيــار المنتــج (Product choice set) على كافة المنتجات التي تشبع هذه الحاجـة . وهذه المنتجات قد تتضمن حفله موسيقية، تناول طعام العشـاء في فنـدق أو مطعـم راق، رحله لمدة أربعة أيام الى جـزر الكـاريبي، أو الانخـراط في نـاد للياقـة البدنيـة والاستجمام.

إن هذه المنتجات ليست جميعها مرغوب فيها بنفس الدرجـة أو بالتسـاوي. فالمنتجات الأكثر توفرا والأرخص، مثل حفله موسيقية او تناول العشاء في المطعم، قد تشتري أولا وبانتظام.

وكلما كان المنتج أقربا الى إشباع رغبة المستهلك، كان ذلـك مـدعاة لنجـاح الشركة المنتجة. وعليه فان على المنتجين أن يعرفوا بالضبط ما يريده المستهلكون وأن يوفروا المنتجات والخدمـــات التــي تقتــرب قدر المستطـــاع من إشبـــاع هــــذه الرغبـــات. (Freemantle 1993) .

إن مفهوم المنتج (The Concept of Product) لا يقتصر بالطبع على الأشياء الماديه. فـأي شيء قـادر عـلى إشـباع حاجـة تسـمى منتجـاً. فبالاضـافه الى السـلع الملموسة والخدمات، فـان مفهـوم المنتـــج السياحــــي يتضمـــن الأشخــــاص (Persons) والأمــــاكن (Places) والمــــنظمات (Organizations) والنشاطــــات

(Activities) والأفكـار (Ideas). فـالزبون يقـرر الى أي مطـاعم يـذهب، والى أي أماكن يفضل قضاء إجازاته، وأي شركات طيران يستخدم، وأي مـنظمات يرغـب بالمساهمة فيها، وأي أفكار يدعم أو يؤيد. فبالنسبة للزبون، تعد هذه الأشـياء جميعـا منتجات. ويمكن استخـدام مصطلحـــات بديلــه عـن المنتــج، مثــل المشبــــع (Satisfier) أو المورد (Resource) أو العرض (Offer). فهذه المصـطلحات جميعهـا تصف شيئا ذا قيمه لشخص ما.(العلاق والطائي 2000) .

القيمة، التكلفة والرضا

يرغب السيد عصام عبد المطلب بالسفر من عمان إلى العقبـة. إن باسـتطاعة السيد عصام السفر عن طريق الجو، أو عن طريق البر بالحافلة، أو أن يستأجر سيارة تأخذه إلى العقبة، أو أن يقود سيارته المؤجرة بنفسه. إن هذه البدائل تشكل ما يسمى مجموعـة خيـار المنـتج مـن قبـل المسـافر (The Traveler's Product Choice set). لنفترض أن للمسافر الحاجات التالية: الأمان، الاقتصاد، السرعة والراحـة، حيـث نطلق على هذه الحاجـات تسـمية مجموعـة الحاجـات (Need Set). إن لكـل منـتج القدرة على إشباع مجموعة الحاجات الخاصة بالسـيد عصـام. فالطـائرة تمثـل أسرع أنواع النقل، بينما الحافلة تمثل أرخص أنواع النقل. أما السيارة المؤجرة فإنها قد توفر الراحة للسيد عصام. وعلى السيد عصام أن يقرر أي من هذه المنتجات تشبع رغباته بشكل أفضل.

إن المفهوم الموجـه (The Guiding Concept) في هـذا المضـمار هـو القيمـة (Value). فمن خلال تقييمه أو تقديره لقيمة كل منتج من المنتجات آنفـة الـذكر في إشباع رغباته للوصول إلى العقبة، يقرر السيد عصام اختيار المنـتج الـذي يـوفر لـه

إشباع الأمثل والقيمة الأفضل. وعليه فـان القيمـة هـي تقـدير المسـتهلك للقـدرة الإجمالية للمنتج على إشباع حاجاته.

ونستطيع أن نطلب من السيد عصام أن يتصور خـواص منـتج مثـالي. قـد يوضح السيد عصام أن المنتج المثالي هو ذلك الذي يوصله الى العقبة من عمان بأمـان تام وبأقل التكاليف الممكنة. وعليه، فان قيمة كـل منـتج فعـلي تعتمـد عـلى درجـة اقترابه من المنتج المثالي. ان القيمة هي تقـدير المسـتهلك للقـدرة الإجماليـة لإشـباع حاجاته.

لنفترض أن ما يهم السيد عصام بالدرجـة الأولى هـو سرعـة الوصـول الى العقبة. وهنا، فان الطائرة هي الأسرع بالمقارنة مع وسائل النقل الأخرى في إيصـاله الى العقبة. الا أن هذه الوسيلة تكلفه أكثـر مـن الوسـائل الأخـرى. وبـما ان المنـتج يتضمن تكلفة (Cost) فان السيد قد لا يسـافر عـن طريـق الجـو، لأن السـفر جـوا يكلف أكثر من السفر بالحافلة.

والتكاليف لا تتضمن فقط الأموال، وإنما تتضمن كـل الأشـياء التـي تـتم التضحية بها للحصول عـلى المنـتج. فرجـل الأعـمال قـد يـربط القيمـة الدولاريـة (Dollar Value) بالوقــت الــذي يضــحي بــه في عمليــة التعامــل التجــاري (Transaction) أو كنتيجة لشراء المنتج. ولهذا، فان رجل الأعمال سـيكون مسـتعدا لدفع المزيد من المال مقابل حصوله على منتجـات الضـيافة والسـفر التـي تـوفر لـه الوقت. ان على السيد عصام أن يأخذ بنظر الاعتبار قيمة وتكـاليف المنـتج قبـل أن يقدم على الاختيار فهو سيختار المنتج الذي يولد أكبر منفعة لـه مقابـل المـال الـذي يدفعه لحصول عليه- للحصول على القيمـة الأعظــم (The Greatest Value) أمـا الرضا عن المنتج فهـو يتحدد فــي ضوء كيفيـة تلبيـة المنتــج لتوقعـات المسـتهلك

(Customer's Expectation) حـــول ما ينبغـــي للمنتـــج أن يقدمـه للمسـتهلك. (الطائي 2000) فـإذا ما تم تلبية توقعـات السـيد عصـام، فـان المنـتج سـيكون مرضيا (Satisfactory). أما في حالة عدم تلبية المنتج لتوقعـات السيـــد عصـــــام، فان المنتج بنظـر السيد عصـــام لن يكـــون مرضيا (Unsatisfactory). مثال ذلـك، اذا ما قرر السيد عصام اختيار الطائره لأنـه يريـد تـوفير الوقـت، واذا مـا تـأخرت الطائرة لأربع ساعات بسبب مشاكل فنيه، فان السيد عصام لن يكـون راضـيا عـن هذا المنتج (السفر بالطائرة).

التبادل، التعاملات، والعلاقات

يحصل التبـادل التسـويقي (Marketing Exchange) عنـدما يقـرر النـاس إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال التبـادل. والتبـادل هـو عمليـة الحصـول عـلى الشيء المرغوب فيه من شخص ما مقابل دفع شيء ما للحصول عليه.

والتبادل هو واحد من عدة طرق يتمكن من خلالها النـاس الحصـول عـلى الشيء المرغوب فيه. مثال ذلك، يستطيع الناس الجيـاع الحصـول عـلى الطعـام مـن خلال عمليات الصيد بأنواعها، أو من خلال تجميع الفواكـه. وهـؤلاء النـاس قـد يتسولون الطعام أو يطلبونه من أناس آخرين. أو قد يلجـأوا الى التبـادل للحصـول على مبتغاتهم. وبإمكانهم تقديم المال، أو سلعة / خدمة أخرى، مقابل الحصول على الطعام.

ويعد التبادل من أفضل الوسائل المتاحة لإشـباع الحاجـات. فالنـاس غـير مجبرين على التوسل بالآخرين أو التسول أو الاعتماد على الصـدقات والهبـات. كـما أنهم ليسوا بحاجة الى امتلاك المهارات العالية لإنتاج كل شيء بأنفسـهم لأنفسـهم.

بإمكانهم التركيز على إنتاج الأشياء التي يجيدون إنتاجها والقادرين على إنتاجها بشكل أفضل من غيرهم، وأن يتبادلوا هذا الإنتاج عن طريق المتاجرة مع الآخرين مقابل سلعه أو منتجات للآخرين قدرة وإمكانية على إنتاجها بشكل أفضل منهم. ومن خلال تقسيم العمل والمواصفات، يتمكن الناس في مجتمع ما إنتاج المزيد من السلع والخدمات بالمقارنة مع أي نظام بديل آخر.

إن التبادل هو مفهوم جوهري من مفاهيم التسويق، بل هو جوهر التسويق في نظر العديد من رجال التسويق. ولكي يحصل التبادل، فإن من الضروري توفير العديد من الشروط. ومن أبرز هذه الشروط أن يكون هناك على الأقل طرفان، : طرف لديه شيئا ذو قيمه في نظر الآخر. كما ينبغي أن يكون حرا (Free) لقبول أو رفض العرض المقدم من الطرف الآخر. وأخيرا، فإن على كل طرف أن يكون قادرا على توصيل وتسليم ما هو مطلوب من اي من الطرفين أو كلاهما. إن هذه الشروط تجعل عملية التبادل ممكنة ويعتمد حصول التبادل على قدرة الأطراف المعنية على الاتفاق أو الوصول إلى اتفاقية .ففي حالة الاتفاق، نصل إلى استنتاج مفاده أن عملية التبادل قد تركت الأطراف المعنية في وضع جيد (أو في الأقل في وضع غير سيء)، لأن كل طرف كان حرا في رفض أو قبول العرض. وفي هذا الإطار، فإن التبادل، كما الإنتاج، يخلق أو يكون قيمه (Value). إن التبادل يمنح الناس المزيد من الإمكانات الاستهلاكية (Consumption Possibilities).

التعاملات

إن التعامل (Transaction) هو وحدة تسويقية للقياس (Marketing's Unit Of Measurement). فالتعامل يتضمن تبادلا للقيم بين طرفين. ينبغي أن نكون قادرين على القول أن (A) يعطي (X) الى(B) ويحصل على (Y) في المقابل،

لإي وقت معين ومكان محدد وفي ظل شروط مفهومه.فشركة (IBM) تمنح فندق (Hilton) (200) مليون دولار مقابل استخدام قاعة الاجتماعات في الفندق.

وفي تجارة المقايضة، أو التعامل بالمقايضة (Barter Transaction)، يقدم مطعم الشروق وجبات طعام الى العاملين في محطة تلفزيون الأجيال مقابل قيام هذه المحطة بتنظيم حملة إعلانية للمطعم. والتعامل ينطوي في الأقل على شيئين اثنين ذي قيمة هما: زمن الاتفاق ومكان الاتفاق.

ففي النطاق الأوسع، يحاول المسوق أن يحصل على استجابة لعرض ما. والاستجابة قد تكون أكثر من مجرد الشراء أو المتاجرة بالسلع والخدمات بإطارها الضيق. فالمرشح السياسي يريد استجابة متمثلة بالأصوات-أصوات الناخبين التي تؤهله للفوز بالمنصب المطلوب. والمطعم يريد المزيد والمزيد من الرواد الدائمين، والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والفكرية تريد أن يتبنى الآخرون أفكارها.

إن التسويق يتضمن أو يتألف من إجراءات عمليه أو أفعال معينه للحصول على الاستجابة المرغوبة من جمهور مستهدف، لسلعة أو خدمة أو فكرة أو أي شيء آخر.

إن تسويق التعامل (Transaction Marketing) هو جزء من الفكرة الأكبر وهي تسويق العلاقة(Relationship Marketing). فالمسوقون البارعون يجهدون النفس لبناء علاقات مع العملاء والموزعين والوكلاء والموردين الذين يحتلون مكان الصدارة في سياسات هؤلاء المسوقين. إن هؤلاء المسوقين يرسون لعلاقات اقتصادية قويه مع المجتمع ومؤسساته المختلفة من خلال إنتهاج سياسات تسويقية أخلاقية من شأنها توفير منتجات وخدمات ذات جوده عالية وبأسعار معقولة، مع

المحافظة على البيئة. وبمرور الزمن، بدأ التسويق يتحول من مجرد كونه أداة لتعظيم الربح من كل عملية تعامل منفردة (Individual Transaction) الى عملية لتعظيم علاقات المنفعة المتبادلة مع المستهلكين والأطراف الأخرى. إن الفرضية العملية اليوم تستند على الآتي: قم بإرساء علاقات جيده، وعند ذاك تتحقق التعاملات المربحة.

وتسويق العلاقات يكون ملائما بشكل أكبر مع العملاء القادرين على التأثير على مستقبل الشركة، خصوصا في الحالات التي يكون فيها العملاء، رغم نسبتهم المنخفضة، مسؤولين عن الحصة الأكبر في مبيعات الشركة. إن على رجال البيع الذين يتعاملون مع عملاء رئيسيين أن لا يكتفوا بمجرد تلبية طلب معين، أو الاستجابة لنداء من هؤلاء العملاء. على رجال البيع أن يرصدوا كل واحد من هؤلاء العملاء، وأن يقفوا على مشاكله ومتطلباته بشكل دوري منتظم، وأن تكون زياراتهم له منتظمة أيضا.

وبلا شك فان أهمية تسويق العلاقات سوف تشهد زيادة ملحوظة في المستقبل القريب. فالمزيد من الشركات اليوم صارت تعي حقيقة انها تجني عائدا أعلى من مواردها المستثمرة في مجال المبيعات المتكررة (Repeat Sales) بالمقارنة مع الأموال المستثمرة لاستقطاب عملاء جُدد.إن هذه الشركات باتت تدرك المنافع التي يمكن الحصول عليها من فرص البيع المتقاطع (Cross-Selling) مع عملائها القائمين. كما أن المزيد من الشركات صارت تشكّل شراكات إستراتيجية Strategic (Partnerships)، مع التركيز بشكل خاص على تثوير مفهوم تسويق العلاقات واعتباره نشاطا جوهريا من نشاطاتها. وبرغم أن تسويق العلاقات لا يصلح لجميع الحالات. الا إنه آخذاً بالتزايد.

أهمية تسويق العلاقة في صناعة الضيافة

يحتل تسويق العلاقة أهمية خاصة في صناعة الضيافة، خصوصا في المجالات التالية:

- ✓ بين تجار التجزئة الذين يقدمون خدمات السفر والضيافة مثل الفنادق وشركات الطيران، وبين الوسطاء التسويقيين مثل تجار الجملة المعنيين بالرحلات وتجمعات وكلاء السفر.

بين تجار التجزئة الذين يقدمون خدمات السفر والضيافة وبين العملاء الرئيسيين مثل المؤسسات الكبيرة والوكالات الحكومية.

بين تجار التجزئة في مجال تقديم خدمات طعام مثل مطاعم الخدمة السريعة (Fast food) وبين مؤسسات مثل الجامعات، ومحطات النقل البري، والمؤسسات الكبيرة التي تتزود بالوجبات من تجار التجزئة المعنيين بتقديم خدمات الطعام.

- ✓ بين تجار التجزئة في مجال خدمات السفر والضيافة وبين الموردين الرئيسيين.
- ✓ بين مؤسسات الضيافة والعاملين.

بين مؤسسات الضيافة ووكالاتهم التسويقية، والمصارف والشركات القانونية.

الأسواق

إن مفهوم التعاملات يقودنا الى مفهوم السوق (Market Concept). والسوق هو عبارة عن مجموعة من المشترين الفعليين والمرتقبيين الذين يدخلون في عملية تعامل مع بائع. ويعتمد حجم السوق على عدد الأشخاص ممن لديهم حاجة

مشتركة يعرضونها، ولديهم المال أو موارد أخرى تهم الآخرين، والذين لديهم الرغبة بعرض هذه الموارد مقابل ما يريدونه.

وقديماً كان، فإن مصطلح السوق يشير الى موقع مادي حيث يتجمع المشترون والبائعون لتبادل السلع، في موقع محدد مثل ساحة القرية. وفي بعض الدول النامية، ما يزال هذا المفهوم سائدا.

إن البائعين يشكلون الصناعة، بينما المشترون يشكلون السوق. ويرتبط البائعون والمشترون بأربعة تدفقات. فالبائعون يوفرون المنتجات في السوق، ويزودون السوق أيضا بالمعلومات حول المنتجات. وبالمقابل يزود السوق البائعين بالأموال والمعلومات. إن من الحقائق المعروفة أن الاقتصادات الحديثة تعمل على مبدأ تقسيم العمل حيث يتخصص كل شخص في إنتاج شيء ما، ويتسلم مقابل هذا الشيء مالا أو شيئا آخر، ويشتري به ما يحتاجه من أشياء. ولهذا فإن الاقتصادات الحديثة تنتشر وتزدهر في الأسواق.(الجمعية الملكية الأردنية 2005) .

التسويق

إن مفهوم الأسواق يقودنا إلى المفهوم التسويقي (Marketing Concept). يعني التسويق العمل مع الأسواق لتحقيق تبادلات من شأنها إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية. وبهذا نعود إلى تعريفنا للتسويق كنشاط إنساني موجه صوب إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل.

إن عمليات التبادل تتضمن بذل جهود معينه. فرجال البيع يبذلون جهودا في البحث عن المشترين، وتشخيص حاجاتهم، وتصميم منتجات جذابة، وترويج هذه المنتجات، وعرضها للبيع، وتسعيرها. إن نشاطات كهذه، مثل تطوير المنتج،

البحث، والاتصالات، والتوزيع والتسعير والخدمات هي نشاطات جوهرية من نشاطات التسويق.

وبرغم إعتقادنا عادة بأن مسؤولي البيع هم الذين يضطلعون أو ينفذون المهام التسويقية، إلا أن المشترين يضطلعون أيضا بالعديد من النشاطات التسويقية. فالمستهلكون يمارسون التسويق عندما يبحثون عن السلع التي يحتاجونها، بأسعار يكونوا قادرين عليها. والمخططون يمارسون النشاط التسويقي عندما يتفاوضون مع أناس آخرون للحصول على أفضل شروط التعامل التجاري. وسوق البائع (Seller's Market) هي تلك السوق التي يتمتع فيها رجال البيع بقوه وصلاحيات كبيره، الأمر الذي يضطر المشترين الى أن يكونوا مسوقين بارعين للحصول على مبتغاهم من هذه السوق التي تتميز بسيطرة وهيمنة رجال البيع. أما في السوق المشتري (Buyer's Market)، فان للمشترين قوة وصلاحيات تفوق تلك التي يتمتع بها رجال البيع، وعلى رجال البيع أن يكونوا مسوقين بارعين لاستقطاب المشترين.

إدارة التسويق:

تُعرّف إدارة التسويق على النحو التالي:

" إدارة التسويق هي تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابه البرامج المصممة لتكوين وبناء وإدامة التبادلات المنفعية مع المشترين المستهدفين لغرض تحقيق أهداف المنظمة" (kotler et at.,2006).

يرى كثير من الناس أن مهمة مدير التسويق تكمن في إيجاد عدد كاف من العملاء وترغيبهم في شراء الإنتاج الحالي لشركته. لكن هذه وجهة نظر محدودة وضيقه للغاية. فاهتمام مدير التسويق ينصب في تحديد شكل مستوى وزمان وتركيبة

الطلب على منتجات وخدمات الشركة. ففي فترة زمنية ما، قد لا يكون هناك طلب، أو قد يكون الطلب غير كاف أو غير منتظم، أو قد يكون الطلب عاليا. مثال ذلك، الفندق الذي يكون معدل الأشغال فيه 75٪ يعتبر أداؤه معقولا وطيبا. كما أن العديد من المطاعم تفتقر الى الرواد على الساعة 11:30 صباحا، لكنها تكتظ بالرواد على الساعة 12:30، وتفتقر الى الرواد ثانية بحدود الساعة (5) مساءا. وفي صناعة الضيافة، توجد فترات ذروة وفترات ركود.

وعليه، فان مهام مدراء التسويق لا يقتصر على إيجاد وزيادة الطلب، وإنما تعتمد في بعض الأحيان الى تغيير أو تقليص الطلب. وبكل بساطة ووضوح، فان إدارة التسويق تكمن في ادارة طلب.

ونقصد بمدراء التسويق كافة العاملين في الشركة المنخرطين في نشاطات التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة. ومدراء التسويق يشتملون على المدراء العاملين ومدراء المبيعات، ورجال البيع، ومدراء الإعلان، ومدراء الترويج، والباحثين التسويقيين، ومدراء العلاقات العامة، والمستشارين.

رابعاً : فلسفات إدارة التسويق Marketing Management Philosophies

تحدثنا آنفا عن إدارة التسويق كأداة لتنفيذ المهام التسويقية المختلفة لتحقيق التبادلات المرغوبة مع الأسواق المستهدفة. ما هي الفلسفة التي ينبغي أن توجه هذه النشاطات والمهام التسويقية؟ ما الوزن أو الثقل الذي ينبغي إعطاؤه إلى المصالح المتباينة، وأحيانا المتنافسة، للمنظمة والعملاء والمجتمع؟ ومن الواضح أن النشاطات التسويقية ينبغي أن تمارس وتنفذ في ظل فلسفة معينة.

توجد خمسة مفاهيم تتنافس مع بعضها البعض، حيث يتم في ظل كل مفهوم ممارسة وتنفيذ النشاط التسويقي. وهذه لمفاهيم هي(.Kotler et al،2006) .

1- المفهوم المرتبط بالإنتاج، أو المفهوم الإنتاجي	Production Concept
2- المفهوم المرتبط بالمنتج،	Product Concept
3- المفهوم المرتبط بالبيع، أو المفهوم البيعي	Selling Concept
4- المفهوم المرتبط بالتسويق، أو المفهوم التسويقي	Marketing Concept
5- المفهوم المرتبط بالتسويق المجتمعي	Societal Marketing concept

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على كل مفهوم من هذه المفاهيم.

1- المفهوم الإنتاجي

يعد هذا المفهوم من أقدم الفلسفات التي توجه رجال البيع. واستنادا لهذا المفهوم، فان المستهلكين يفضلون المنتجات المتوفرة والتي يكونوا قادرين على دفع أثمانها-أي أن أسعارها تكون في متناول يد هؤلاء المستهلكين. وعليه، كما يؤكد المفهوم، فانه ينبغي على الإدارة أن تركز بشكل كاف على الإنتاج (Production) والتوزيع (Distribution). والمشكلة مع هذا المفهوم أن تركيز الإدارة على أنظمة الإنتاج قد ينسيها التركيز أو الاهتمام بالمستهلك. أي أن هذا المفهوم يتجاوز الرغبات الحقيقية للمستهلك، ويجرده من صفته كسيد للتسويق.

2- المفهوم المرتبط بالمنتج

استناداً لهذا المفهوم، فإن المستهلكين يفضلون المنتجات القائمة (Existing Products) أو فئات المنتج (Product Forms). وعليه، كما يؤكد المفهوم، فإن وظيفة

الإدارة تنحصر في تطوير أنواع وأشكال جيدة من هذه المنتجات. إن هذا المفهوم يسقط من الاعتبار حقيقة أن المستهلكين يحاولون إشباع حاجاتهم، وأنهم قد يتحولوا إلى منتجات جديدة ومختلفة أخرى لإشباع حاجاتهم بشكل أفضل، مثل التحول إلى الموتيلات أو البانسيونات كبديل عن الفنادق، أو استئجار شقق مفروشة بدلا عن المكوث في الفنادق التقليدية، أو التحول من كافتيريا الجامعة إلى مطاعم الوجبات السريعة، وهكذا.

3- المفهوم البيعي

يرتكز المفهوم البيعي على الدعامة التي تقر بأن المستهلك يحتاج الى قدر كبير من جهود البيع الشخصي وغير الشخصي، للتأثير فيه ودفعه للشراء، تكرار الشراء. ويقول أخرون، أن هذا المفهوم يؤمن بأن ما ينتج ينبغي أن يصرف، والاّ ما فائدة الإنتاج. بمعنى أن المفهوم يركز على تصريف منتجات الشركة، وهي منتجات تفوق الطلب، وتحتاج في هذه الحالة الى جهود بيعية جبارة في عالم تريد فيه جميع الشركات تصريف منتجاتها.

ولهذا، فأن من أهم الأنشطة التسويقية وفقاً لهذا المفهوم هما نشاطا البيع والاعلان، واللذان يمثلان المجهودات البيعية غير الشخصية على التوالي. ويقيناً أن هدف المشروع أو الشركة من إنتهاج هذه الفلسفة وهو تحقيق الأرباح من خلال تعظيم المبيعات، وهو كالمفهوم السابق يميل الى ترجيح مصلحة الشركة على مصلحة المستهلك.

ومن أبرز اخفاقات هذا المفهوم أيضاً إنه مفهوم لا يؤسس لعلاقة طويلة الأمد مع العميل، لأنه يركز على التخلص من المنتج من خلال بيعه بسرعة، بدلاً من تكوين منتج لتلبية حاجات السوق.

فالمطاعم غالباً ما تشن حملات إعلانية عندما تبدأ المبيعات بالهبوط، دون أن يتساءلوا أسباب هبوط المبيعات. فهذه المطاعم لا تريد أن تغيير منتجاتها للتكيف مع السوق المتغير. إنها تنتهج أسلوب البيع الصعب (Hard Sell) عندما تدفع بمنتجاتها باتجاه الزبائن من خلال المزيد من الحملات الإعلانية. وفي النهاية، تضطر هذه المطاعم الى الإغلاق لأنها لم تعد قادرة على إشباع حاجات روادها.

إن المفهوم البيعي هو مفهوم مستوطن أو متأصل في صناعة الضيافة. ومن العوامل المؤدية الى ذلك عامل الطاقة الاستيعابية المفرطة المزمنة (Chronic Overcapacity). إن كل قطاع رئيسي من القطاعات لهذه الصناعة يعاني بشكل مزمن من مشكلة، أو آفة الطاقات الاستيعابية المفرطة.

وعندما يواجه المالكون والإدارة العليا مشكلة الطاقة الاستيعابية المفرطة، فأن الميل يكون باتجاه المزيد والمزيد من البيع (Sell-Sell-Sell). فلماذا يا ترى تواجه معظم قطاعات صناعة الضيافة، مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وشركات الطيران، وحتى المطاعم، مشكلة الطاقة الاستيعابية المفرطة؟ السبب وراء ذلك يكمن في الاتجاهات التالية :-

- التفاخر والتباهي بأنها الشركة الأكبر التي تمتلك أكبر طاقة استيعابية.

- الاعتقاد الخاطئ بأن اقتصاديات الحجم تتحقق عندما يتضاعف أو يتزايد حجم الشركة.

- القوانين التي تشجع مقاولي العقارات على بناء وتشييد مبان كبيرة وواسعة للاستفادة من حسومات الضريبة على العقارات.

- التكنولوجيا الجديدة، مثل منتجات جديدة من شركات لتصنيع الطائرات، وهي منتجات تحقق أعلى مستويات الإنتاجية من خلال طاقات جلوس أكبر، بالرغم من كفاية الطاقة الاستيعابية القائمة.

- الإخفاق في دمج إدارة العائد (Revenue Management) مع إدارة المبيعات/ التسويق (Sales\marketing management) .

- الحوافز الاقتصادية المقدمة من قبل الحكومة لبناء وتشييد بني تحتية هائلة في مجال السياحة / الضيافة لتحقيق النمو الإقتصادي.

- الخرافة التي تقول بأن صناعة السفر تواجه طلباً غير محدود في المستقبل. الخرافة التي تقول بأن زيادة معدلات النمو السكاني، وإزالة الحدود الدولية، وزيادة الدخل – المخصص للإنفاق، سوف تصحح بشكل مؤقت مشاكل الطاقة الاستيعابية المفرطة.

4- **المفهوم التسويقي**

يمثل المفهوم التسويقي فلسفة عمل حديثة نسبياً حيث يجد هذا المفهوم تطبيقاتة بشكل واضح في الصناعات الخدمية، وبالأخص صناعة الضيافة. ومن

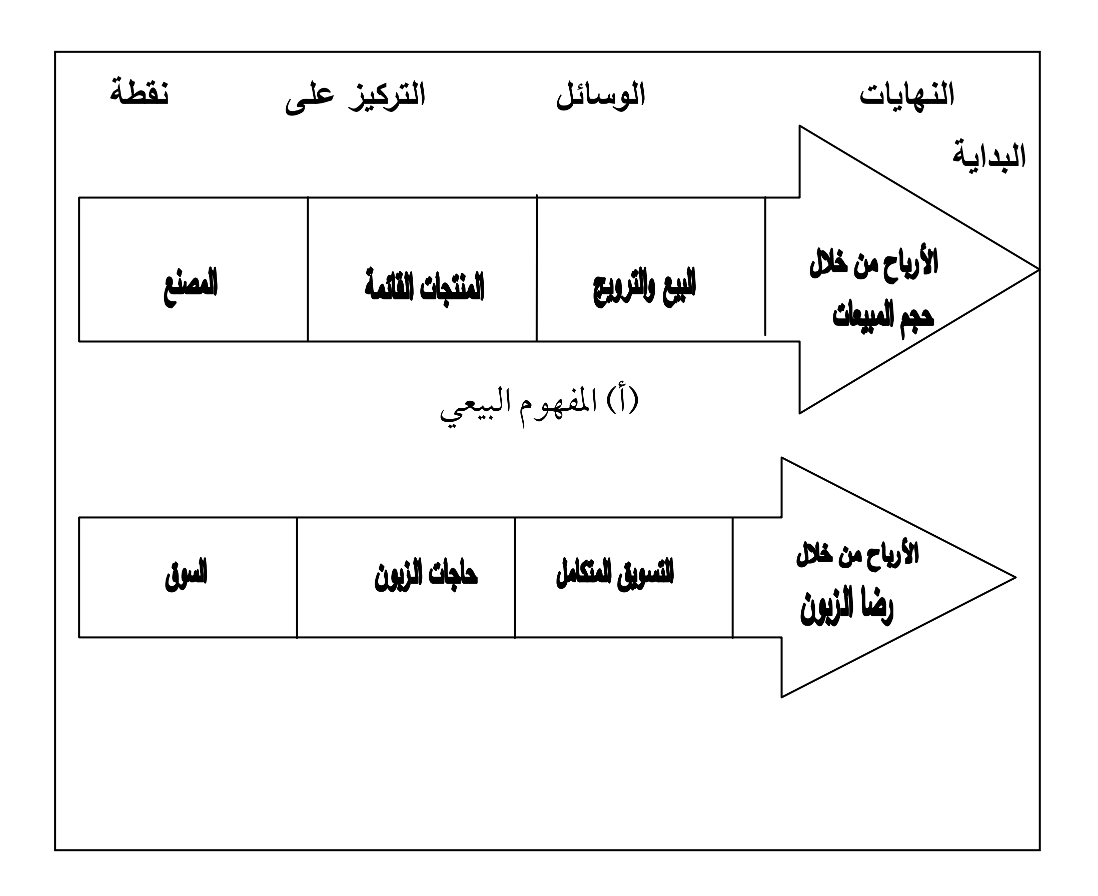
المؤسسات الخدمية الرائدة في مجال تبني هذه الفلسفة التسويقية نذكر على سبيل المثال لا الحصر فنادق (Four Season) ومطاعم السلسلة المنتشرة في العالم .

يتحيز هذا المفهوم للزبون باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي. أي أن هذا المفهوم يقر بأهمية أن تقوم الشركة بتحديد حاجات ورغبات السوق المستهدفة، وتكييف أوضاعها لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الحاجات والرغبات بكفاءة أكبرمن الشركات المنافسة.

فإذا كان المفهوم البيعي يركز على حاجات البائع، فإن المفهوم التسويقي يركز بالتأكيد على حاجات المشتري. إن المفهوم التسويقي يدعوا الى إشباع حاجات الزبون ورغباته من خلال نقل السلعة اليه، بينما نجد أن المفهوم البيعي يسعى الى تحويل السلع المنتجة الى نقدية.

ويمكن ملاحظة الفروقات القائمة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي من خلال الشكل رقم (2-4) يظهر مقارنة بين المفهوم البيعي والمفهوم التسويقي .

ويمكن إيجاز المفهوم التسويقي بالعبارة التالية: تقوم الشركة بتنسيق كافة النشاطات التي تؤثر على رضا الزبون، وتحصل الشركة على الارباح من خلال تكوين وإدامة رضا الزبون.

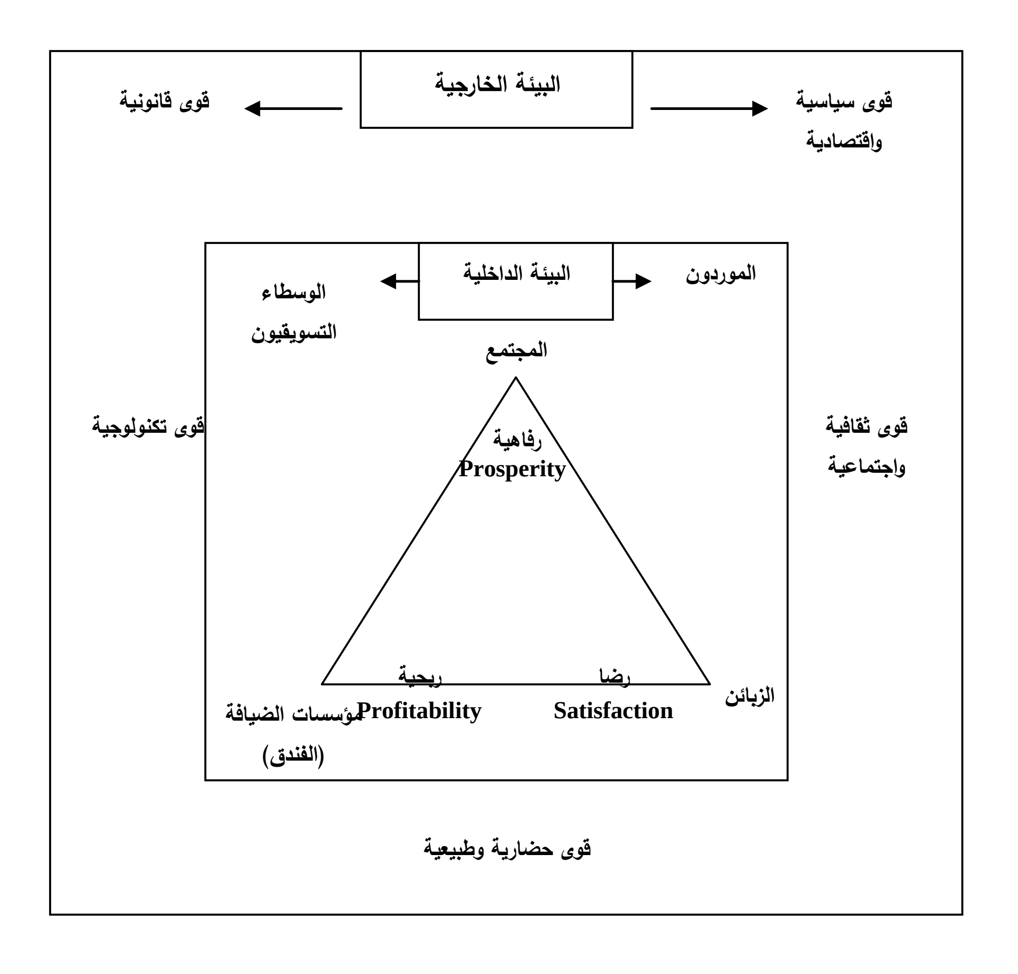


(ب) المفهوم التسويقي

الشكل (2-4) مقارنة المفهوم البيعي بالمفهوم التسويقي

- **مفهوم التسويق الاجتماعي المجتمعي**

هذا هو أحدث مفهوم تسـويقي. وطبقـاً لهـذا المفهـوم، فإنـه ينبغـي عـلى المنظمة أن تحدد حاجات ورغبات ومصالح الأسواق المستهدفة وأن تقـدم حـالات الرضا المرغوب بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنظمات المنافسة وبطريقة يمكن مـن خلالها إدامة أو تحسين رفاهية الزبون والمجتمع. والشكل التالي رقم (2-5) يوضح مفهوم التسويق المجتمعي .



الشكل (2-5) يوضح مفهوم التسويق المجتمعي في صناعة الضيافة

إن التوجه المجتمعي للتسويق السياحي ، يقوم على فرضية مؤداها أن المشاكل البيئية والقوى السياسية والقانونية والديموغرافية وكذلك الاعتبارات الأخلاقية والإنسانية والحضارية والشواهد التاريخية والموروث الشعبي وغيرها هي الموجة الأساسي للاستراتجيات التسويقية في صناعة السياحة. ولا عجب والحالة هذه أن تهتم صناعة السياحة بالموارد الطبيعية كالطاقة والبيئة والمحافظة عليها من الفناء والتلوث وذلك من أجل توفير حياة أفضل وراحة أكبر للسياح .ويأتي مفهوم البيئة السياحية المستدامة (Sustainable Tourism Environment) والتنمية السياحية المستدام (Sustainable Tourism Development) في صلب اهتمامات وتطلعات هذه الصناعة الرائدة.كما برزت تسميات مثل السياحة الدينية Religious) (Tourism والسياحة الأثرية(Tourism Of Archaeological Sites) وسياحة الترفيه (Leisure Tourism) والسياحة العلمية (Scientific Tourism) والسياحة الصحراوية (Desert Tourism) وسياحة التسوق (Shopping Tourism) لتؤكد على الطبيعة المتجددة لصناعة السياحة ضمن المفهوم الاجتماعي والثقافي والإنساني للتسويق السياحي الحديث (Gartner 1996).

تعّد صناعة السياحة من الصناعات الرائدة التي كانت سباقة إلى انتهاج واعتناق المفهوم التسويقي المجتمعي على أرض الواقع. فالمفهوم التسويقي السياحي يركز على دراسة سلوك السائح للوقوف على عدة عوامل ومؤثرات سلوكية مثل دوافع شراء المنتج السياحي، العوامل المؤثرة في عملية الشراء (مثل الدخل وتوزيع الدخل والميل للانتفاع من المنتج السياحي، الميل للادخار وحجم الدخل الصافي المخصص للانفاق وحجم الأسرة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها السائح... والتي يعتبرها مسؤول التسويق السياحي مهمة وحيوية لفهم

سلوك السائح والوقوف على احتياجاته الحقيقية بهدف إشباعها وتحقيق الرضا المنشود.

وعلى هذا الأساس فان هذا المفهوم يتحيز للسائح، بل هو في واقعه وأهدافه موجّة أساس بالسائح (Tourist-Oriented) باعتبار أن السائح هنا هو محور العملية التسويقية ومحركها الرئيسي. ويشترط هذا المفهوم أن تقوم المنظمة السياحية بدراسة سلوك السائح لتحديد رغبات وحاجاته بدقة، وكذلك تحديد حاجات السوق السياحية المستهدفة، وتكييف أوضاع المنظمات السياحية لتحقيق الإشباع المطلوب لهذه الرغبات والحاجات والتطلعات بكفاءة أكبر من المنظمات المنافسة في الصناعة. وترى صناعة السياحة أن نجاح مثل هذا المفهوم يعتمد بالدرجة الأساسية على قدرة المنظمات السياحية، بل الصناعة برمتها، على خلق الطلب على الخدمات السياحية التي نقدمها، من خلال آليات ووسائل تسويقية هجومية ومتكررة (Offensive Marketing) .

ويرى أنصار هذا المفهوم، وجُلّهم في قطاع الخدمات بالذات، أن السائح يحتاج إلى أن تدرس دوافعه الشرائية وسلوكة الشرائي دراسة متعمقة. فليس جميع السياح قادرين على معرفة احتياجاتهم بسهولة خصوصاً وأن الخدمات السياحية في الأصل غير ملموسة (Intangible) مما يصعب على السائح إصدار أحكام مسبقة حول جودتها.

وعلى هذا الأساس، كانت صناعة السياحة سباقة إلى تطبيق مفاهيم وآليات وطرائق ما أصطلح على تسميته ببحوث السائح (Tourist Research) والذي يعني بدراسة دوافع وخصائص وتوقعات السائح الحاليّ أو المحتمل بغية التأثير على

سلوكه لغرض زيادة المبيعات، من خلال ترغيبه بالشراء وتكرار الشراء. كما برز مصطلح بحوث السوق السياحية (Tourism Market Research) والذي يعنى بدراسة السوق السياحية من جميع جوانبها. وهناك أيضا مفهوم استطلاع أراء السياح (Tourist Surveys) وهو يعني بدراسة السوق السياحية والعوامل المؤثرة فيها مع دراسة السياح ودوافعهم لمعرفة آرائهم في الخدمات المطروحة ولاعتبارات تسويقية أخرى.

وفي الإطار الأشمل، تنامت وتعاظمت أهمية بحوث التسويق السياحي (Tourism Marketing Research) وصار هذا النشاط علما قائماً بحد ذاته، وهو يعني بإيجاز شديد بتجميع وتسجيل جميع الحقائق والبيانات المتعلقة بابتكار الخدمات السياحية ووسائل تقديمها إلى السائح. وهو يشمل بحوث الخدمات السياحية وبحث حالة السوق السياحية وبحث أساليب الاتصالات التسويقية السياحية إلى غير ذلك من البحوث المتعلقة بالوظائف، والبيئتين الداخلية والخارجية.

إن مفهوم التسويق المجتمعي يثير جدلاً حول كفاية المفهوم التسويقي في عصر المشاكل البيئية وشحة الموارد، ومعدلات النمو السكاني المتنامية، والتضخم العالمي، وإهمال الخدمات الاجتماعية. ويتساءل المفهوم عن ما اذا كانت الشركة التي تشعر بحاجات ورغبات المستهلكين وتحاول تلبيتها وإشباعها، تفعل ذلك في إطار مساعٍملخصة لخدمة الأفراد والمجتمعات على المدى البعيد.

إن المفهوم التسويقي الصرف يهمل الصراعات الممكنة بين رغبات المستهلك على المدى القريب وحاجات المجتمع على المدى البعيد.

:

إن أنصار مفهوم التسويق المجتمعي يرغبون بأن يروا مؤسسات الخدمة العامة (أي المؤسسات التي تضع مصالح الجماهير والمجتمع في قمة إهتماماتها) وهي توجه الشركات صوب اتخاذ قرارات من شأنها خدمة المجتمع على المدى البعيد. إننا نرى اليوم الضغوط الاجتماعية مجسدة في منع تسويق الدخان (السجائر) والمشروبات الكحولية. فقد أنشأت كثير من الفنادق السلسلة طوابق خاصة يمنع فيها التدخين، كما حظرت التدخين في مطاعمها. كما قامت شركات الطيران العربية والعالمية بمنع التدخين على متن جميع رحلاتها الدولية. واليوم أصبح مدراء الفنادق والعاملين على خدمة النزلاء مدركين لكيفية منع النزلاء أو الرواد من الإفراط في تناول المشروبات الكحولية، وكيفية التعامل مع السكارى والنزلاء الذين لا يحترمون العادات والتقاليد الدينية والاجتماعية للبلدان المزارة.

كما أن مطاعم الوجبات السريعة التي تتبني مفهوم التسويق المجتمعي تتبع اليوم أساليب وممارسات من شأنها عدم تلويث البيئة، وذلك من خلال الإحكام على جودة الأغلفة والعبوات التي توضع فيها الأطعمة أو تقدم من خلالها. كما أن هذه المطاعم صارت تقدم وجبات ذات قيمة غذائية وصحية. ولجأت المنتجعات السياحية الى إحكام السيطرة على مواصفات البناء والتشييد، وعلى البنى التحتية بشكل يؤمن أعلى درجات السلامة والأمان، والحفاظ على البيئة من التلوث.

الدعوة للمزيد من أخلاقيات المهنة والمسؤولية الاجتماعية

إن المسّوقين من أصحاب الضمير (Conscientious Marketers) يواجهون اليوم العديد من المعضلات الأخلاقية (Moral Dilemmas). وفي الغالب، فإن الشيء الأفضل الذي يتطلب تطبيقه، ليس واضحا. ولأن ليس لجميع المدراء

شعوراً بالحساسية الأخلاقية، أو ان قسماً منهم بدون ضمير، فإن على الشركات أن تطور سياسات للأخلاق التسويقية على مستوى الإدارة العليا أو مستوى الشركة بشكل عام-أي إرشادات يتبعها جميع العاملين في صناعة السياحة. وهذه السياسات ينبغي أن تشمل العلاقات مع الموزعين، مقاييس ومعايير الإعلان، خدمة النزلاء، التسعير، تطوير الخدمات الفندقية، ومعايير أخلاقيات المهنة في قطاع السياحة بشكل عام.

التوجه نحو التسويق المجتمعي في صناعة السياحة

وعلى كل شركة ومدير إنتهاج فلسفة المسؤولية الاجتماعية والسلوك الأخلاقي الرصين. وفي ظل المفهوم التسويقي المجتمعي أنف الذكر، يتطلب من كل مدير أن ينظر الى أبعد من ما هو قانوني ومسموح، وأن يطوّر معايير تستند على الكرامة الشخصية، ضمير الشركة، رفاهية المستهلك على المدى البعيد.

إن فلسفة واضحة ومسؤولة في هذا الإطار ستساعد مدير التسويق على التعامل مع الكثير من التساؤلات المعقدة التي تطرحها النشاطات التسويقية والإنسانية.

وتجدر الإشارة هنا الى أن صناعة السياحة العربية ، تحتاج الى خبرات مسوقين محترفين يمتلكون آفاق واسعة وأفكار متجددة ذات طبيعة شمولية تمكنهم من وضع استراتيجيات تسويقية فاعلة تنظر الى السائح المحلي والعربي والأجنبي كقيمة عليا، وتتسابق لخدمته وضمان رضاه.

أسئلة للمناقشة

7 -وضّح بالأرقام أبرز الاتجاهات الحديثة للسياحة العالمية.

8 -حدّدْ جدولاً يوضّح حصة السياحة العربية من السياحة العربية من السياحة العالمية (أعداد السياح والإيرادات المتحققة).

9 -ما هي نسبة حصة الشرق الأوسط من أعداد السياح في العالم لعام (2008). ثم قارن هذه النسبة مع خمسة أعوام سابقة لتبيان الزيادة أو النقصان.

10 -أرسم شكلاً باللغتين العربية والإنجليزية يوضّح العلاقات المتداخلة بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي والتسويق التفاعلي، موضحاً أبرز الفروقات بينهم.

11 -يتكون السوق السياحي من عنصرين أساسين هما العرض والطلب، ما طبيعة العلاقة بينهما في صناعة السفر.

التمارين

3 -حدّد ثلاث جهات قصد حديثة (New Destinations) ظهرت على الخارطة السياحية العالمية وبشكل خاص في منطقة الشرق الأوسط، المطلوب منك:

أ - تحديد ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها

ب -ما هي في رأيك أهم إستراتيجية تسويقية يتوجب إتباعها من المسوقين للمواءمة والاستمرار في السوق العالمية.

:

4 -لو طلب منك وضع خطة سياحية لتفعيل دور التسويق المجتمعي في المنطقة أو الإقليم الذي أنت مسؤول عنه. ما العمل؟

:

الدروس المستفادة من الفصل

1. مفهوم التسويق للسياحة والضيافة؟
2. اتجاهات السياحة العالمية؟
3. حصة الشرق الأوسط من السياحة العالمية؟
4. مداخل التسويق؟ ومراحلها التاريخية وبداياتها عالمياً:
5. العلاقات المترابطة بين أنواع التسويق:
6. التسويق الخارجي
7. التسويق الداخلي
8. التسويق التفاعلي
9. تتكون المفاهيم الجوهرية للتسويق في السياحة من:
10. الحاجات، الرغبات والطلب
11. المنتجات (السلع والخدمات والأفكار والأماكن والأشخاص)
12. القيمة، الرضا والجودة
13. التبادل، التعاملات والعلاقات
14. السوق السياحي
15. توجد خمسة مفاهيم للتسويق تتنافس مع بعضها البعض:
16. المفهوم الإنتاجي
17. المفهوم المرتبط بالمنتج
18. المفهوم البيعي
19. المفهوم التسويقي

:

20. المفهوم المرتبط بالتسويق المجتمعي

:

أسئلة للمناقشة

1. وضح بالأرقام أبرز الاتجاهات الحديثة للسياحة العالمية.

2. عد جدولاً يوضح حصة السياحة العربية من السياحة العربية من السياحة العالمية(أعداد السياح والإيرادات المتحققة).

3. ما هي نسبة حصة الشرق الأوسط من أعداد السياح في العالم لعام(2008) ثم قارن هذه النسبة مع خمسة أعوام سابقة لتبيان الزيادة أو النقصان.

4. أرسم شكلاً باللغتين العربية والانجليزية يوضح العلاقات المتداخلة بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي والتسويق التفاعلي، موضحاً أبرز الفروقات بينهم.

5. يتكون السوق السياحي من عنصرين أساسين هما العرض والطلب،ما طبيعة العلاقة بينهما في صناعة السفر.

التمارين:

1. حدّد ثلاث جهات قصد حديثة(New Destinations) ظهرت على الخارطة السياحية العالمية وبشكل خاص في منطقة الشرق الأوسط، المطلوب منك:

أ. تحديد ومعرفة الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

ب. ما هي في رأيك أهم إستراتيجية تسويقية يتوجب إتباعها من المسوقين للمواءمة والاستمرار في السوق العالمية.

ت. ما هي في رأيك أهم إستراتيجية تسويقية يتوجب إتباعها من المسوقين للمواءمة والاستمرار في السوق العالمية.

2. لو طلب منك خطة سياحية لتفعيل دور التسويق المجتمعي في المنطقة أو الإقليم الذي أنت مسؤول عنه. ما أفعل؟

:

:

الفصـــــــــل الثالث

المُنْتَج السياحي

:

:

تقديــــم:

إن وجود المصادر الطبيعية (Natural Recourses) التي وهبها الباري عز وجل إلى الإنسان لكي يعيش ويستمتع وينتفع بها. والمتمثلة *بعناصر الجذب السياحي الطبيعي*، كالجبال والغابات والأنهار والبحار والبحيرات والشلالات، والمناخ والثلوج والرمال والشواطئ والمناظر الطبيعية.بالإضافة إلى المنجزات الحضارية كالمعالم الثقافية والمنجزات الحضارية والمواقع التاريخية كالآثار والمراقد الدينية المقدسة التي تحوي أجساد العظام من أصحاب الكرامات والشهداء الأبرار.

أما *العرض السياحي الثانوي*، المتمثل بالخدمات الناتجة عن العمل الإنساني ويمكن إنتاجها حسب النوع وبالكميات المطلوبة وتشمل العرض الفندقي الذي يتضمن الفنادق والموتيلات والقرى والمجمعات والشقق السياحية والمخيمات وبيوت الشباب إضافة إلى المطاعم بكافة أنواعها المختلفة، ويضم العرض السياحي البنى التحتية (Infrastructures) المتمثلة بالمطارات ومحطات سكك حديد والاتصالات والموانئ البحرية... الخ والبنى الفوقية (Super-infrastructure) ولاشك أن النسيج الحضاري هو الحصيلة التاريخية المتراكمة للعرض السياحي سلباً وإيجاباً وفقاً للكفاءة في الإدارة والاستغلال الأمثل لمقومات الجذب السياحي للإقليم.ويرتبط طرفا العرض الآنفا الذكر ارتباطاً وثيقاً بحيث يصعب وجود أحدهما بمعزل عن الآخر.

مكونات المُنْتَج السياحي Tourism Product Components

سوف نحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على أن السياحة كصناعة تتكون من مجموعة من الخدمات المترابطة والمكملة الواحدة للأخرى. بالاستعانة بالشكل رقم (3-1)، إن صناعة السياحة تعتمد كلياً على وجود مقومات جذب سياحية طبيعية لأنها تعتبر المحرك الرئيس لجذب السياح باتجاه جهة القصد (Destination) التي تمتلك عناصر جذب مؤثرة وفعالة، وتشير الإحصائيات الصادرة من منظمة السياحة العالمية عام (2008) W.T.O بأن نسبة كبيرة من السياح بلغت بحدود (40٪) ينتقلون من بلد إلى آخر بقصد زيارة الأماكن الطبيعية والمعالم السياحية والتراثية والتاريخية.

أما بشأن العرض الثانوي فإنه يساعد على إبراز أهمية الجذب السياحي الطبيعي والمعالم التاريخية والآثارية وبيعها في السوق محولاً إياها مركب واحد لمزيج من مجموعة من الخدمات التي بدورها تشكل المنتج السياحي (Tourism product) وبسعر معين يطلق عليه (Bundle price) أي سعر مرزوم لخدمات مرزومة (package services).

ومن المفيد أن نتذكر هنا بأن الهدف النهائي للزائر (السائح) ليس العرض الثانوي بل العرض الأساسي الجذاب. فهو ينشد التجربة والمتعة وأنماطاً جديدة من الحياة والتعرف على تاريخ وحضارة وثقافة بلد ما، وزيارة مراقد دينية وكنائس ومساجد ومتاحف وتأدية مراسم الزيارة والصلاة في تلك الأماكن المقدسة بوازع ديني وروحي. من هذا المنطلق يمكن القول بأن كلاً من السائح والزائر بحاجة ماسة إلى التفاعل والتكامل (Interaction & Integration) بين مجموعة من

الخدمات المكونة للعرض الأساسي والثانوي على حد سواء لينتج عن ذلك صناعة مركبة نسميها صناعة السياحة.

ويشكل العرض السياحي الثانوي في حد ذاته غاية مهمة أيضاً للطلب السياحي (لاحظ الشكل رقم 3-1) ما دام السائح يحتاج إلى غرفة في الفندق، ورحلة شاملة في الباص السياحي أو في الباخرة أو في القطار أو في الطائرة، وكذلك وجبة شهية يمتاز بها البلد المزار (سمك مسقوف) على الطريقة العراقية مثلاً او (منسف) على الطريقة الأردنية او (مندي) على الطريقة السعودية.

ويعتبر هذا العرض في واقع الأمر، نشاطاً سياحياً مكملاً، لكون السائح لا يسأل عن الفندق في موقع معين إلا يستمتع بما هو موجود حوله أو بالقرب منه من مقومات جذب طبيعية،ويزور المعالم الحضارية الدينية والتاريخية في الإقليم السياحي.وهو لا يشتري التذكرة من أجل السفر بالطائرة أو بالقطار أو بسيارته الشخصية فحسب،بل ليصل إلى الجهة المقصودة في أقصر وقت ممكن ويكتشف المجهول ويتعرف على أشياء جميلة ومفيدة تشبع رغباته وحاجاته ودوافعه وميوله...الخ.

ومن جهة أخرى يمكننا القول إن هناك سلسلة واسعة الأنشطة الاقتصادية من شأنها الإسهام الفعلي في إنتاج العرض السياحي الثانوي، وبالرغم من عجز أي منها بمفرده عن تلبية حاجات السياح. فالفنادق تقدم خدمات الإيواء (Accommodation) والطعام والشراب (Food & Beverage) وخدمات التسلية الترفيه (Entertainments) والخدمات التكميلية الأخرى (Ancillary Service) وهذا اتجاه حديث في صناعة الفنادق العالمية بقصد إشباع رغبات وحاجات

:

السيــاح وهـذا الاتجـاه أجـبر الشركــات السـياحية كمنظمـي الـرحلات (Tour operators) بإعداد وترتيب وتنظيم هذا النوع من الخدمات التي تسمى بـالرحلات الشاملة (Inclusive-Tours).

إن هذا النوع من الخدمات المتنوعة التي تشكل المُنْتَج السياحي بهدف الميل إلى التوافق بين الفعاليات والأنشطة المختلفة والدافع الجوهري نحو التكامل في العملية السياحية لتكون نظاماً سياحياً يسمى النظام السياحي المتكامل (Integrated Tourism System) وهذا ما يجبر الإدارات الفندقية والسياحية إلى التعاون والتنسيق بقصد ترسيخ إستراتيجية تسويقية فعالة، تساهم في تطوير هذه الصناعة من جهة والتشابك القطاعي مع القطاعات الأخرى كالزراعة والصناعة والخدمات التجارية كالبنوك والمستشفيات وشركات التأمين..الخ من جهة أخرى. وفيما يلي شرح مبسط لمكونات المُنْتَج السياحي:

المرجع: ماكنتوش وآخرون (McINTOSH et al. 1995: 269-287) مع تصرف من قبل المؤلف

الشكل 3–1 مكونات المُنْتَج السياحي

وفيما يلي شرح مبسط لمكونات المُنْتَج السياحي:

الموارد الطبيعية

تتمثل الموارد الطبيعية بالأراضي الزراعية والصحراوية والوديان والمناطق الجبلية والشلالات، والطقس الذي يحيط المناطق، والمراعي والحدائق والمناطق المائية (الأنهار والبحيرات) وبالنظر لان هذه الموارد هي من هبات الله سبحانه وتعالى، فإنها في الغالب متاحة للناس للاستمتاع بها، ولو ان هناك مناطق طبيعية ليست بمتناول الجميع مثل الحدائق الخاصة. الا ان هناك مناطق تم استثمارها تجارياً لتوفيرها للناس بأحلى صورة، مثل مدن ديزني الترفيهية والغابات في إفريقيا والصحاري في منطقة الجزيرة العربية، التي استثمرت الطبيعة وطورتها لسعادة الإنسان وتحقيق رفاهيته. ومن المفيد الإشارة إلى ان تطوير الموارد الطبيعية قد يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة جداً وأيدي عاملة ماهرة قادرة على إدارتها وتنظيمها لتصبح ذات منفعة سياحية وترفيهية. وكما ذكرنا في مقدمة هذا الفصل يضاف إلى المصادر الطبيعية المنجزات الحضارية كالمعالم الثقافية والمنجزات الحضارية والمواقع التاريخية كالآثار والمراقد الدينية المقدسة.

البنى التحتية

تسمى الأرض ومنشآت الخدمة بالبنى التحتية التي تعتبر معياراً هاماً في نجاح السياحة في البلد او الإقليم السياحي وهذه المنشآت (Installations) يجب ان تكون كافية وتسد الحاجة على سبيل المثال أقطار الدوائر للأنابيب المستخدمة في مختلف أنظمة الخدمات يجب ان تأخذ بعين الاعتبار الزيادات المستقبلية للاستعمال من قبل أهالي المنطقة او الإقليم. منشآت الكهرباء، أنظمة توريد المياه، منشآت

الاتصالات،وخدمات تصريف المياه الثقيلة وهكذا بالنسبة لجميع التسهيلات والخدمات المشابهة والتي تلبي رغبات وحاجات السكان في الوقت الحاضر وفي المدى البعيد الناجمة عن عملية التوسعات المستقبلية في البلد. وبنفس الاتجاه في المطارات ومدرجات المطارات الخاصة بإقلاع وهبوط الطائرات بحيث ترتب وتنظم على أساس التغيرات والتطورات المستقبلية التي قد تحدث نتيجة لزيادة الطلب السياحي على خدمات النقل الجوي. ونفس الحالة تنطبق على الموانئ والمرافئ الخاصة بالبواخر واليخوت. وأخيراً وليس آخراً محطات سكك الحديد الخاصة بالقطارات وعربات النوم والمطاعم الملحقة بالقطار،و كذلك الحال بالنسبة لمحطات الباصات السياحية وتأجير السيارات. وهذا الأمر يجبر الإدارات المسؤولة على الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التوسع في شوارع المدن والطرق الخارجية الدولية.

البنى الفوقية Super -infrastructure

أولاً : خدمات الإقامة أو السكن Accommodation Services

وتقدم هذه الخدمات من قبل قنوات متعددة وبأشكال مختلفة حسب رغبة السائح والمتمثلة بالقنوات التالية:

أ- الفنادق بأنواعها كالفنادق التجارية والفنادق السياحية(Tourist and Commercial Hotels) وحسب درجاتها المعروفة.

1 - فنادق الدرجة الممتازة (خمس نجوم ديلوكس)

2 - فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم)

3 - فنادق الدرجة الثانية (أربع نجـــوم)

4 - فنادق الدرجة الثالثة (ثلاث نجـــوم)

5 - فنادق الدرجة الرابعة (نجمتـــــان)

6 - فنادق الدرجة الخامسة (نجمة واحـــدة)

ويوجد نوع آخر للفنادق الشعبية وهذه الفنـادق تقـدم خـدمات اعتياديـة وبسيطة جداً حيث تتلاءم وطبيعة أسعارها وهي غير مصنفة.

ب- فنادق راكبي السيارات وتسمى بالموتيلات (Motels) وهذا النوع من الفنادق يقدم خدمات للسيـــاح الراكبيـــن لسياراتهـــم الخاصـة وتقـع اعتيادياً عـلى الطرق الخارجية الدولية (High ways) التي تربط المـدن الكبـيرة مـع بعضـها البعض.

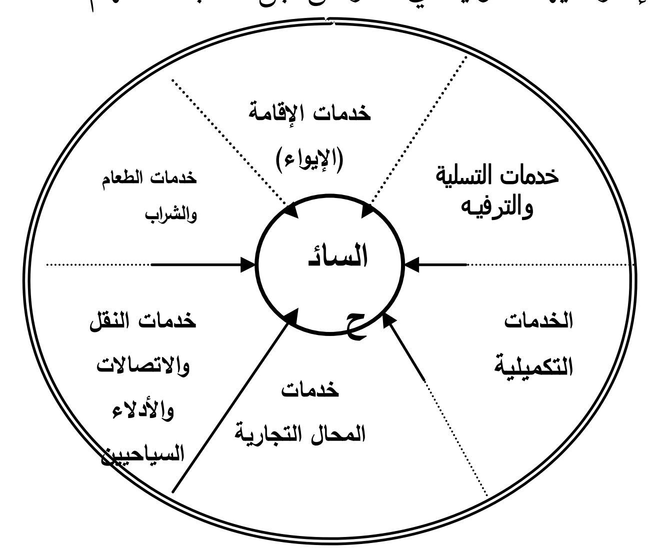
ج- المنتجعات (Resorts) غالباً ما تأخذ هذه المؤسسات العمل الموسـمي وتسـمى الفنادق التي تعمل خـلال فـترة الصـيف بالفنـادق الصـيفية (المصـايف) أمـا الفنادق التي تعمـل خـلال فـترة الشـتاء تسـمى بالفنـادق الشـتوية وتتمركـز بـالقرب مـن منـاطق سـقوط الثلـوج حيـث تقـدم خـدمات خاصـة تـتلاءم وحاجات السياح القادمين اليها، عـلى سـبيل المثـال مشـاهدة سـقوط الثلـوج والمناظر الخلابة المكسوة بالثلج إضافة إلى السياح القادمين لأغراض التزحلـق على الجليـد.

د- المخـيمات (Camping): وتقـدم خـدمات اعتياديـة تـتلاءم ورغبـات السـياح القادمين إلى منطقة المخيم ومن العوامل الأساسـية لنجاحهـا يتطلـب اختيـار موقع جيد للمخيم حيث يقع بالقرب من مقومـات جـذب سـياحية (جبـال،

غابات، أنهار، بحيرات..الخ) إضافة إلى سهولة الوصول اليه وإدارة كفؤة قادرة على إدارة المخيم.

هـ- البيوت العائلية (Family Houses) والتي يطلق عليها " البنسيونات" وطبيعة عملها تأخذ الطابع العائلي حيث تدار من قبل العائلة المالكة للسكن حيث يقوم الأب بإدارة المشروع والإشراف عليه والأم مسؤولة عن المطبخ والمطعم والأبناء تكون مسؤولياتهم تقديم الطعام والتنظيف...الخ وهذا النوع من الخدمات متطور في كثير من البلدان الأوروبية على سبيل المثال (ايطاليا، فرنسا) وغالباً ما تكون طاقته الاستيعابية صغيرة قياساً بالفنادق حيث تصل في أعلى الحالات إلى عشرين غرفة.

و- بيوت الشباب (Hostels): ومن خلال تسميتها تبدو واضحة حيث خدماتها موجه إلى شريحة معينة في المجتمع وهم الشباب ومعظم روادها من الطلبة وذوي الدخل المحدود لكون أسعارها ملائمة وتكون منتشرة بشكل خاص في بعض البلدان العربية والأوروبية وأكثر شيوعاً في الصين واليابان وكوريا. وطبيعة الإدارة فيها تعاونية أي تدار من قبل الطلبة أنفسهم.



الشكل 3-2 الخدمات المؤثرة في اشباع رغبات وحاجات السائح

ز- المـدن والقـرى والمجمعـات السـياحية (Tourist Villages): وهـي مجمعـات سياحية متكاملـة حيـث تشـمل عـلى الفنـادق والـدور أو الشـقق أو البيـوت السياحية وتكون خدماتها متنوعة ويجب أن تتوفر فيها وسائل التسلية والترفيه والخدمات الفردية كالأسواق التجارية والبنوك ومستوصف صحي وصـيدلية ودائرة بريد... الخ ومثال على ذلك القرية السياحية في طيبة زمان قرب البـتراء والقريـة السـياحية في الحبانيـة في العـراق وفي شرم الشـيخ في جمهوريـة مصرـ العربيـة...الخ .

ثانياً: خدمات الأطعمة والمشروبات Food and Beverages Services

وهي الخدمات المتعلقة بطعام وشراب السائح وتشمل:

أ -المطاعم الموجودة في الفنادق التي تأخذ أشكالاً متنوعة.

ب -المطاعم المنفردة.. ويوجد لها تصـنيف أشـبه بتصـنيف الفنـادق يضـاف لهـا مطاعم الخدمة السريعة التي بدأت تنتشر في البلـدان العربيـة بشـكل ملحـوظ وذلك بسبب الإقبال المتزايد من قبل الناس على هذا النوع من الخدمات.

ج-المشارب بأنواعها المختلفة والمنتشرة بشكل واسع والتي تقدم المشروبات المتنوعة حسب رغبة الزبائن.

د- النوادي والجمعيات، مثلاً نوادي الأطباء والمهندسين والمحامين.. وتقدم خدمات طعام وشراب وبأسعار معتدلة، لأن هدفها الأساسي ليس هو الربح بل الجانب الثقافي والاجتماعي والترفيهي.

هـ- خدمات تحضير الأطعمة والمشروبات (Catering) وهذه الخدمات تظهر واضحة في وسائط النقل الجوي (الطائرات) ووسائط النقل البري (القطارات والحافلات) وبدأت في الآونة الأخيرة بعض الفنادق العالمية والشركات الأهلية المتخصصة بتحضير هذا النوع من الطعام وبيعه إلى الزبائن كوسيلة حديثة لإشباع رغباتهم وأذواقهم.

ثالثاً: خدمات المحال التجارية Commercial Shops Services

وتشمل خدمات المحلات الخاصة بالهدايا حيث يحتاج السائح لشراء هدية بسيطة لزوجته أو لأطفاله أو لأصدقائه أو لأقاربه من البلد المزار أو لنفسه لتبقى ذكرى من ذكريات رحلته. وغالباً ما تأخذ هذه الهدايا بعض التحف (Souvenirs)

كالمناظر الطبيعية والأماكن السياحية والثقافية والدينية التي تشتهر بها البلد. وكذلك قد تكون بعض الملابس الفلكلورية الشعبية والحاجيات الخزفية والبرونزية بأنامل فنية ماهرة وأخيراً يحتاج السائح من هذه المحلات بعض الحاجيات المصنوعة

خدمات النقل

كالكارتات والطوابع والخرائط السياحية والأفلام ... الخ.

إن هذه الخدمات تشمل نقل السائح من مكان إقامته الأصلي إلى المكان السياحي ولذلك تصنف إلى نوعين:

أ - خدمات النقل الخارجي أي النقل خارج حدود البلد الإقليمية،

ب -خدمات النقل الداخلي، والمتمثلة بالنقل داخل البلد المزار مثلاً عملية الإنتقال من منطقة الفندق المقيم فيه السائح إلى منطقة سياحية أخرى مثلاً من عمان إلى البتراء او جرش.

:

إن خدمات النقل مهمة جداً في صناعة الضيافة والسبب في ذلـك يعـود إلى أن السائح لا يبحث فقط عن الفندق أو المطعم أي الإقامة والطعام والشراب وإنــما يفتش عن واسطة النقل المريحة (تدفئة أو تبريد) ونظيفة وسائق ماهر ودليل مثقـف وقادر على تزويده بالمعلومات المطلوبـة والدقيقـة. ولـذلك تبنـت وكـالات السـفر والسياحة العالميـة إعـداد بـرامج سـياحية متكاملـة (Package Tour) مـن خـلال التنسيق بين شركات النقل والشركات الفندقية، لتقديم خدمات ملائمة وحاجـات ورغبات السياح. وهذا ما تقوم به وكـالات السـفر والسـياحة العاملـة في الأقطـار العربية المتمثلة بالإقامة في الفنادق والنقل داخل البلـد المـزار إضـافة إلى خـدمات التسلية والترفيه والخدمات الأخرى التي يرغب بها السياح. وكما في الشكل التالي:

خدمات نقل Transportation (داخلي + خارجي) بري، بحري جوي	خدمات إقامة Accommodation فنادق- موتيلات، قرى سياحية، منتجعات. الخ	خدمات طعام وشراب Food and Beverages	خدمات تسلية وترفيه Recreation and Entertainments

الشكل رقم 3-3 خدمات رحلة سياحية متكاملة

وفي هذا المجال لابد من ذكر أنواع خدمات النقل وعلاقتها بالفنادق حيث أخذت أشكالاً حديثة تتلاءم وظروف السوق السياحية:

1- البواخر – الفنادق (Ship-Tel) وهذا النوع منتشر في معظم البلدان المطلة عـلى البحار والتي تنتشر فيها السياحة البحرية مثلاً اليونان، إيطاليا، فرنسا، تونس، جمهورية مصر العربية،وأن الباخرة تأخـذ هيكـل الفنـدق وتصـميمه وكـذلك

:

الغرف والصالات الخاصة بالطعام والشراب والحفلات وصالات الرياضية والمسبح والتنس..الخ والأسواق التجارية. وقد بدأت بعض الشركات العالمية (World Wide Travel) بإنشاء فنادق كبيرة عائمة في البحار والمحيطات على شكل بواخر ضخمة وذات خدمات راقية لفئة معينة من السياح.

2 -الحافلات – الفنادق (Ro-Tel) وهذا النوع منتشر في فرنسا وانجلترا واليابان وحيث يكون ترتيب الحافلة السياحية على شكل طابقين العلوي لجلوس السياح والأرضي للراحة وتناول الطعام.

3 -القطارات – الفنادق (Wagon-Tel) القاطرات شأنها شأن البواخر والحافلات بتقديم خدمات متقدمة من حيث سرعة النقل ووسائل الراحة والتسلية والترفيه وهذا النوع من القطارات يقدم خدمات النوم حيث توجد عربات متصلة بالقطار مهيئة على شكل غرف متكاملة تحوي جميع المستلزمات المطلوبة، والقطار الفرنسي المعروف (.TGV)(*) أفضل مثال على هذا النوع من الخدمات.

4 -السيارات – فنادق راكبي السيارات (Motels) حيث تقدم هذه الفنادق الخدمات الخاصة بالسائح أو المسافر وكذلك سيارته حيث توجد ورشة عمل لتصليح وصيانة السيارات ورحبة عجلات قريبة من غرفة إقامته، ومن سمات الموتيل موقعه على الطرق الخارجية الدولية (High Ways).

(*) **TGV = Train Grand Vite**

معناها باللغة العربية القطار السريع الفخم

5 -الطائرات (Airplanes) تعتبر من وسائل النقل المهمة في العالم لأغراض النقل الخارجي للسياح والمعروف أن شركات النقل الجوية تتسابق وتتنافس فيما بينها لغرض تقديم أفضل وأحسن الخدمات للمسافرين ابتداء بمكتب السفر أي الحجز وحصول المسافر على تذكر السفر مروراً بفترة إقامته في الطائرة لساعات معينة (الطعام والشراب Catering) والمعلومات والراحة والخدمة الجيدة والابتسامة اللطيفة من قبل المضيّف أو المضيّفة إلى أن ينزل من سلم الطائرة ويركب الحافلة التي توصله إلى المطار ثم يتسلم أو يأخذ حقيبته عبر الحزام الكهربائي. وبدأت بعض شركات النقل الجوية بالتنسيق مع شركات نقل برية (كشركات تأجير السيارات (Rental Cars) بتهيئة سيارة خاصة حسب رغبة السائح يستلم مفتاحها من المكتب الموجود في أرض المطار ويسلمها في أي مكان يرغب وفي أي وقت يحب.

إضافة لما تقدم نلاحظ بعض شركات النقل الجوية العالمية مثلاً (Air-France) استثمرت أموالها في بناء فنادق عالمية مثلاً " الميريديان Meredien" وشركة SAS بالتنسيق مع فنادق راديسون وأصبح الاسم التجاري المعروف (Radisson SAS) وأخذت على عاتقها إعداد برنامج ورحلات خاصة لزبائنها تشمل النقل ذهاباً وإياباً والإقامة في شركاتها الخاصة. ماذا تستنتج من ذلك ؟ نستنتج من هذا أن العلاقة وثيقة جداً بين صناعة النقل وصناعة الفنادق والمطاعم ولا يمكن أن يتصور أي شخص أن تطور الصناعة السياحية في أي بلد يمكن أن تتطور بمعزل عن صناعة النقل لأنهما توأمان يكمل أحدهما الآخر ولا يمكن الفصل بينهما بأي شكل من الأشكال.

:

الضيافة والمصادر الثقافية

إن الخـدمات المسـاعدة أو التكميليـة تلعـب دوراً مهـماً في إكـمال صـناعة السياحة وجعلها قادرة على الرد عـلى حاجـات ورغبـات السـياح. حيـث أن هـذه

الصناعة من إحدى مميزاتهـا تكمـل أو تـتم
ّم مـن قبـل قطاعـات أخـرى والمتمثلـة
بالخدمَات الآتيـة:تجارية وتشـمل الهـاتف لفـاكس والإنترنـت والبريـد والطباعـة والترجمة..الخ.

ج- خدمات خاصة بالمؤتمرات واللقاءات العلمية والسياسيـة والاقتصادية وهـذا يتطلب تهيئة قاعات خاصة مؤثثة وتحوي على المستلزمات المطلوبة إضافة إلى وجود كادر متخصص.

د- خدمات رياضية وفنية... كالملاعب الرياضـية والصـالات الفنيـة أي قاعـات الاحتفالات والمهرجانات الرياضية والفنيـة (الرسوم، النحت،...الخ).

هـ- الخدمات الثقافية: الإذاعة والتلفاز والمـذياع والجرائـد والمجـلات إضـافة إلى المتاحف والأسـواق القديمـة والآثـار الحضـارية والمراقـد الدينيـة المقدسـة والكنائس والجوامع والأديرة والجامعات والمدارس...الخ

:

و- الـتراث الشـعبي الـذي يشـمل الملابـس كالأزيـاء العربيـة،والعباءة والعقـال والحطة، والعروض الخاصة بالأزياء الشعبية.

ز- الخدمات الصحية.. وتشمل خـدمات المستشـفيات والصـيدليات والعيـادات الخاصة بالأطباء..الخ

ح- الخدمات التجارية المصرفية كالمصارف التجارية وتحويل العملة والحصول على معلومات بأسعار العملات العالمية

ط- خدمات الاستقبال والترحيب والتي تبدأ بخدمات المطار (ختم جواز السفر، الجمارك..الخ) وكذلك توديع السائح.

ك- خدمات المهرجانات والمسارح والموسيقى والفن. علماً بأن جميع هذه الخدمات أعلاه تعكس طبيعة الضيافة بين البلد المضيف و الضيف.

:

الدروس المستفادة من الفصل

b. مكونات المنتج السياحي تشتمل على الآتي:

1- المصادر الطبيعية

2- البنى التحتية

3- البنى الفوقية

4- النقل بأنواعه (البري والبحري والجوي)

5- الضيافة والمصادر الثقافية

c. يتكون المُمْتَج السياحي على تشكيلة أو تركيبة من الخدمات التي تكوّن مع بعضها البعض نظام خدماتي متكامل يشتمل على:

1 - خدمات الإيواء (السكن) في الفنادق بأنواعها المختلفة

2 - خدمات الطعام والشراب في المطاعم

3 - خدمات التسلية والترفيه

4 - الخدمات المساعدة أو التكميلية كالاتصالات والبنوك... الخ

:

أسئلة للمناقشة

1 -ما تأثير المصدر الطبيعي في جذب السياح لزيارة المواقع السياحية في البلد المزار؟

2 -هل باستطاعة السائح الأجنبي أو العربي الاكتفاء بالخدمات التي تقدمها الفنادق دون الخدمات الأخرى؟. في حالة كلا؟ ما هي الخدمات الضرورية التي يبحث عنها السائح؟

3 -لماذا التوجه الكبير من قبل السياح تجاه خدمات الرحلات المتكاملة (الشاملة) (Package Tour)؟ حدّد خمسة أسباب برزت في الإقليم السياحي الذي تعمل فيه.

التمرين

لو طلب منك إعداد رحلة سياحية متكاملة تشتمل على خدمات النقل بالباص والطعام والشراب والسكن في فنادق الدرجة الأولى وخدمات التسلية والترفيه وخدمات أخرى تقترحها في البرنامج. كيف تقوم بإعداد هذا البرنامج؟ ما هي الفئة المستهدفة؟ وما عدد الليالي التي تقترحها؟ وما هي جهة القصد؟ وما هو السعر المقترح؟

:

الفصـــــــل الرابع

الآثار المباشرة وغير المباشرة

التي تعكسها صناعة السياحة

:

:

تقديــــم:

صــناعة الســياحة هــي صــناعة تكــوين وتشــكيل الأعمــدة الاقتصــادية والاجتماعية والحضارية في عالم اليوم إضافة إلى الحفاظ على البيئة. فهي صناعة رائدة من بين الصناعات الراسخة، لأنها استطاعت ان تؤسس فكراً سلوكياً وأعمدة اقتصادية علاوة على دورها في إحياء البيئة وترسيخ التقاليد الثقافية والإنسانية تسعى إلى تفاعل الحضارات والشعوب من مختلف الأجناس والمذاهب والأديان والعادات والتقاليد والثقافات.

وسوف نحاول التطرق بشيء من الإيجاز في هذا الفصل إلى الآثار التي تعكسها صناعة السياحة وكالآتي:

1. الآثار الحضارية والثقافية والاجتماعية
2. الآثار البيئية
3. الآثار الاقتصادية

1. الآثار الحضارية والثقافية والاجتماعية:

السياحة هي سفير الحضارات، ونشاطاتها كصناعة تحقق هدفاً إنسانياً كبيراً ألا وهو تلاقي هذه الحضارات وتمازجها بشكل يخدم الإنسانية في هذا العالم الفسيح الذي تحول إلى قرية صغيرة بفضل صناعة السياحة أولاً باعتبارها السباقة إلى ذلك، وإلى ثورة المعلوماتية ثانياً باعتبارها جاءت متأخرة. والحضارات هي عادات وتقاليد وتاريخ وإرث الأمم والشعوب، وهي حضارات راسخة ومتباينة زمنياً، ساهمت السياحة في تقريبها والتعريف بها، والتأثر بها أيضاً من قبل السياح

والمسافرين الذين تخدمهم هذه الصناعة من خلال توفير فرص التنقل والإيواء والدلالة والترويح وغيرها من النشاطات المتشعبة التي هي نتاج صناعة السياحة. والسياحة أيضاً لا تعرف الأمم والشعوب بحضارتها فحسب، وإنما تساهم في المحافظة على هذه الحضارات،وكما ساهمت السياحة في المحافظة على حضارات وعادات وتقاليد كادت ان تتلاشى وتزول. وعلى وجه الخصوص ان تدفق السياح اصبح مصدراً من مصادر تفاخر البلدان السياحية المضيفة ، ومصدر الهام لها،ناهيك عن مساهمة السياحة في تحسين أنماط الحياة في هذه البلدان.

وتلاقي الحضارات يحصل عندما تكون الثقافات مختلفة. فالثقافات الشرقية، مثلاً تختلف عن الثقافات الغربية، مما يدعو المزيد من الناس من الشرق والغرب إلى التعرف على ثقافات بعضهما الآخر، حيث تلعب السياحة دوراً مهماً في هذا المجال.

وسوف نتناول من خلال الأنواع المختلفة من الثقافات التي تتواصل مع بعضها من خلال النشاط السياحي. كما نسعى إلى اكتشاف أنواع الثقافات المختلفة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية، والتي تنتج عن تلاقيها وامتزاجها.

الثقافة والسياحة Culture & Tourism

يشخص جعفري (Jafari،1989) ثلاثة أنواع من الثقافات المختلفة ذات الصلة بالسياحة، وهي:

ثقافة البلد المضيف Host Culture

ثقافة السائح Tourism Culture

الثقافة العرضيـــة Residual Culture

ثقافة البلد المضيف

بغض النظر عـن أسـباب سـفر السـائح إلى أي جهـة قصـد،فإن المجتمـع المضيف يتوقع منه ان يوفر خـدمات للسـائح وفي بعـض الحـالات، فـإن المجتمـع المضيف يوفر اكثر من مجرد خدمات. فقد يكون المجتمع بحد ذاته معلماً سـياحياً او حضاريا. وقد تقتصر الخدمة السياحية التي يقدمها المجتمع المضيف على مجرد طريق يؤدي إلى قرية او موقع سياحي. وفي حالات أخرى فإن مستوى الخدمات قد يكون مكثفاً (Intensive) ويتضمن خدمات استخدام الأرض والتسـهيلات الأخـرى، والتمتع بالطبيعة، وحدائق الحيوانات ومدن الألعاب (Luna parks) وغيرها كثير. والمجتمعات المضيفة التي تعتمد على السـياحة بالدرجـة الخاصـة غالبـاً مـا تكـون أحرص من غيرها على رعاية الضيف من خلال تقديم أفضل الخدمات، خصوصـاً وان هذه المجتمعات لن تكون قادرة على النمو والازدهار إلا من خـــلال انتهاج ما أسمينـــــاه آنفاً بسياسات التوجه بالسائح (Tourism Orientation).

كما ان ثقافات البلد المضيف ليست ساكنة (Static) وإنما قد تصـبح متغـيرة ومتنوعة بحكم تلاقي ثقافات السـياح والمسـافرين الـذين يقصـدونها. فالثقافـات المتلاحمة هي ثقافات متنوعة ومتجددة، وربما يكون هـذا واحـداً مـن المنـافع التـي تقدمها السياحة للمجتمعات المضيفة. ويحصل التغير في ثقافة البلد المضيف عنـدما يرد إليه سياح ينتمون إلى ثقافات مختلفة. فثقافات الشرق قـد تلاحمـت وتعاشـقت مع ثقافات الغرب، والعكس صحيح أيضا. والواقـع، ان أحـد دوافـع السـفر هـو التعرف على الثقافات المختلفة عن تلك القائمة في بلـد السـائح، فالسـائح الغـربي،

مثلاً يبحث عن ثقافات الشرق عندما يزور مصر او السودان او لبنان او سورية او الأردن او العراق، كما ان هناك سياح من هذه البلدان يزورون الغرب للتعرف على الثقافة الغربية، والعادات والتقاليد وغيرها. ولهذا نقول ان تأثير الثقافات او التأثير الاجتماعي عندما تكون الثقافات مختلفة اختلافاً كبيراً، وهذا الاختلاف يبرر السياحة الدولية في المقام الأول (جعفري 1989).وتتعرض ثقافات البلد المضيف إلى التأثيرات الاجتماعية، الثقافية لأن السياحة تتهم في ظل بيئة هذه المجتمعات. واذا كان السياح غير مرتاحين لتجربة زيارة منطقة معينة ، فإن بمقدورهم مغادرة هذه المنطقة. وفي الغالب يتعذر على أبناء المجتمع المضيف مغادرة منطقتهم لأسباب تتعلق بالافتقار إلى الموارد المالية أو انهم غير راغبين بالرحيل بحكم ارتباطهم بثقافة المنطقة نفسها (العتوم، 2000).

ثقافة السائح

يشكل السياح ثقافتهم الخاصة بالاستناد إلى النشاطات التي يقومون بها في جهة القصد. وفي الغالب تتضمن هذه النشاطات قدراً عالياً من اللهو والمتعة والاستجمام، وهذه هي المحفزات التي تشجع على السياحة الجماهيرية.

ان جهات القصد التي تم تطويرها لأغراض السياحة العلمية (مثل كوستاريكا)، حيث يركز الزوار على اكتساب المعارف وفق المنهجية العلمية، يكون لديها ثقافة سائح مختلفة. الا انه عندما تهيمن نشاطات المتعة واللهو، فإن احتمالات ان تترك المتغيرات الاجتماعية – الثقافية آثارها على ثقافة البلد المضيف تكون كبيرة.وطبقاً للباحث جعفري (Jajari،1987) فإن السياح يعشقون عالماً غير اعتيادي. ان هذا الاختلاف في الواقع يمثل حالة من صراع الحضارات (Clash of

Cultures). وتتشكل ثقافات السائح من خلال ملاحظة سـلوك السـياح الآخـرين الذين تأثروا بسلوك السياح الذين سبقوهم في زيارة جهة القصـد نفسـها. فـإذا مـا استندت ثقافة السـائح عـلى اللعـب واللهـو والمتعـة والإنفـاق الحـر، فـإن درجـة الاختلاف ما بين عالم السائح غير الاعتيادي وعالم الضيف غـير الاعتيـادي تكـون عالية. ويمكن اعتبار ثقافة السـائح هـي الثقافـة المهيمنـة، لان تمثـل عبـق الشـعور بالحرية والانفلات من العالم الاعتيادي. ان عدم قدرة المجتمعات المضـيفة عـلى ان تصبح جزءاً من ثقافة السائح، وتحرير أنفسها من نمطية الحياة الاعتيادية، قد تـؤدي إلى ردود فعل سلبية تشمل المجتمع المضيف برمته.

الثقافة العرضية

تتألف الثقافة العرضية من العادات والتقاليد والمعايير التشـغيلية في الحيـاة الاعتيادية للسائح والتي ليس من الضرورة رفضها عندما يصـبح السـائح جـزءاً او عضواً في ثقافة السائح. فبعض النشـاطات التـي يقـوم بهـا السـائح قـد لا تكـون أخلاقية في ثقافة المجتمع المضيف. ان رفض الثقافة العرضية يعني ان مدى وصول السائح بعيداً عن حياته الاعتياديـة.

2. الآثار البيئية لصناعة السياحة

ان السياحة تحمي البيئة، وهي أيضاً قـد تـدمرها. ففـي افريقيـا، تـم انقـاذ العديد من الحيوانات النادرة بفضل الاهتمام من قبل السياحة في هذه القارة، حيث تقوم الحكومات الافريقيـة بـالتخطيط السـياحي في إطـار حمايـة الثـروة الحيوانيـة، والغابات أيضاً من الانقراض والزوال. أيضاً، لولا وجود درجة عالية من الاهـتمام بالبيئة من قبل البلدان السياحية في الشرق الاوسط، مـثلاً لبنـان وسـورية و الاردن

والمغرب وتونس ومصر، لاصبحت البيئة البحرية مثلاً مهددة بالتلوث، ولزحفت الصحراء على المناطق الزراعية في تلك البلدان. فالسواحل الناعمة تحقق بفضل الإنفاق السياحي، وتحولت الصحراء في مصر إلى منتجعات سياحية خلابة بفضل اهتمام مصر بالسياحة كصناعة مولدة للدخل.

الا ان السياحة قد تلحق أذى غير متعمد بالبيئة، خصوصاً عندما يكون من الضروري جداً بناء مستلزمات السياحة المادية في المناطق الطبيعية، او في وسط الغابات والاحراش والبحار. ان هذا القسم من الفصل الثاني لا يتناول هذا النوع من الحوار، وانما القسم يستهدف تشخيص القوى التي تؤدي إلى التغير البيئي، وبعض تأثيرات هذه القوى على البيئة نفسها، وسنناقش ثلاثة أنوع من هذه القوى (Gartner،1987) وهي:

أ - القوى المجتمعية Societal Factors

ب -القوى الناتجة عن السياح أنفسهم Tourism - General Factors

ج- القوى الناتجة عن الصناعة Industry - General Factors

أ- القوى المجتمعية:

تعتبر الموارد الطبيعية من مناطق الجذب السياحي الأساسية وهذه الموارد تشتمل على الأرض والمياه والمزروعات والأزهار وغيرها.وغالباً ما تجذب هذه الموارد اهتمام وفضول المسافرين على اختلاف أنواعهم. ويرى المجتمع ضرورة حماية هذه الموارد بأي ثمن، حيث توجد مئات المنظمات والجمعيات الدولية والإقليمية والوطنية التي تعمل جاهدة لحماية البيئة ضد التلوث والتخريب. فالمحميات الطبيعية، مثلاً، هي نتاج جهود مثل هذه الجمعيات والمنظمات. الا ان

الموارد الطبيعية قد تصبح عصية على الحماية، حيث المسافرون قد يستمتعوا بالطبيعة على حساب جمالها ورونقها عندما يتدفقون عليها بـالآلاف مخلفـين وراءهـم ضرراً كبيراً عليها. وهذا ما يحصل في مناطق الجذب السياحي في أدغال إفريقيا وشلالات نياغرا ونهر النيل ودجلة والفرات وحتى المناطق الخلابة المحيطة بتاج محل في الهند.

ويشخص فيلاني (Filani،1975) ثلاثة متغيرات اجتماعيـة / مجتمعيـة ذات تأثير كبير على نقاء البيئة، هي:

1 - النمو في حجم السكان في العـالم، حيـث أدى النمـو السـكاني هـذا إلى زيـادة الطلب على الموارد الطبيعية، مثـل الأراضي الزراعيـة التـي تحولـت إلى أراضي سكنية،والغابات والتي تحولـت أشـجارها إلى موبيليـات في بيـوت ومكاتـب الناس.

2 - النمو الصناعة الذي نتج عنه تلوث البيئة (الهواء والماء والفضاء).

3 - عـدم إدراك معظـم النـاس لقيمـة وأهميـة المـوارد الطبيعيـة ، وافتقـارهم إلى المعلومات المتعلقة بالمنظومة الطبيعية التي جعلها الله سبحانه وتعـإلى متداخلـة بحيث ان أي خلل في اي جزء منها يؤثر في كافة الأجزاء الأخرى.

ب- القوى الناتجة عن السياح أنفسهم

غالباً ما يبحث السياح عن الاستجمام والمتعة في حساب المـوارد الطبيعيـة. وبرغم حرص المجتمعات السياحية على حماية البيئة، الا ان تدفق السياح المغـامرين غالباً ما يؤثر بالسلب على هذه البيئة. فمنظومـات المرجـان هـي حيوانـات بحريـة تحتاج إلى مئات السنين لكي تكتمل، وهي في غاية الأهمية لحماية الحيوانات البحرية

الأخرى ، ويعتبر المرجان عاملاً يحمي البحار من التلوث. بيد ان المتاجرة بالمرجان صارت تترك آثار سلبية خطيرة على هذه المنظومة المعقدة،، وبدأت شكاوى المجتمعات السياحية تتزايد حول تلوث السواحل. والحالة نفسها تنطبق على الجبال، التي صارت ملاذاً للمغامرين من السياح، دون ان يدركوا ان بعض السلاسل الجبلية تساهم في هيجان البراكين ان هي اكتظت بالسياح المغامرين الذين يتسلقونها دون معرفة مسبقة بالطبيعة المعقدة لهذه السلاسل.

والواقع ان الانهيارات الثلجية الخطيرة التي تشهدها بلدان مثل سويسرا هي نتيجة للتطور السياحي الذي شهدته وما زالت تشهده بعض مناطق التزلج على الجليد في هذا البلد، حيث تم بناء الطرق والجسور والممرات والمقاهي والفنادق وغيرها من البنى التحتية تحت وفوق وما بين الجبال الأمر الذي بات يهدد حياة الإنسان نفسه والطبيعة نفسها، وطوفان آسيا العجيب في نهاية عام (2004) الذي دمر المدن والبيوت وراحت ضحيته اكثر من 250 ألف نسمة وكأن الله سبحانه وتعالى قد خلق هذه البيئة الخلابة للاستمتاع بمناظرها وليس بالتلاعب بها. وقول الباري عز وجل في محكم كتابه الكريم: " وآية لهم الأرض الميتة أحيينها وأخرجنا منها حباً فمنه يأكلون، وجعلنا فيها جنات من نخيل وأعناب وفجرنا فيها من العيون، ليأكلوا من ثمره وما عملته أيديهم أفلا يشكرون ". (الآية 33-35) سورة يس.

وربما لهذه الأسباب، صارت البلدان السياحية تصدر التشريعات والقوانين لحماية الموارد الطبيعية من عبث الإنسان . كما ان التطوير السياحي في كثير من بلدان

العالم صار يعتمد على التكنولوجيا والمعرفة لكي لا يتم إلحاق الضرر بهذه الموارد الغناء.

ج- القوى الناتجة عن الصناعة

يفترض ان تعمل منشآت الأعمال في بيئة تتسم بحالة عدم التأكد (Uncertainty) فالمتغيرات التي تواجه منشآت الأعمال تفوق الثوابت بكثير، ومن بين هذه المتغيرات تلك المتعلقة بالبيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والبيئة القانونية والبيئة السياسية وغيرها، والسياحة كصناعة هي الأخرى تتعرض لمثل هذه المتغيرات، خصوصاً وان السياحة تتطلب موارد مالية وبشرية هائلة، وهذه جميعها تتعرض للتقلبات والمتغيرات العاصفة، خصوصاً اذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة صناعة السياحة التي تتسم بالتذبذب على الطلب، واللاملموسية من ناحية تقديم الخدمات وعدم التجانس، وهي صفات تتسم بها الخدمات عموماً، وتجعل مهمة اي صناعة خدمية صعبة للغاية من حيث عدم القدرة على التنبؤ وصعوبة التخطيط الاستراتيجي. وإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار عملية التطوير السياحي نفسها، نجد ان هذه العملية محفوفة بالمخاطر في ظل تنامي الدعوات من أجل الحفاظ على البيئة والطبيعة. ومن المؤسف ان السلوك السيئ الذي تنتهجه بعض مؤسسات تطوير السياحة، رغم ان بعضها بريئة من هذه الاتهامات. والمعضلة الحالية تكمن في كيفية إقناع المدافعين عن البيئة بجدوى السياحة كصناعة منعشة للبيئة النظيفة، فالتهم الموجهة ضد نشاطات تطوير السياحة كثيرة، لكن معظم الاتهامات غير موثقة ويصعب إثباتها. الا ان المنطق يقول بضرورة ان تكون

السياحة كصناعة متنامية أخلاقيات مهنة معنية (Code of Ethics)، وهو اتجاه اخذ بالانتشار والتبني من قبل منظمة السياحة العالمية (WTO) التي تضطلع بدور دعم السياحة كصناعة نافعة للمجتمع وليس ضار به. ولنتذكر ان صناعة السياحة تؤثر في الصناعات الأخرى، وهي صناعات تعمل بفضل صناعة السياحة نفسها. وصناعة السياحة كما رأينا آنفاً هي صناعة هائلة لا يمكن إنكار دورها الإيجابي في عالمنا الراهن. وتبقى صناعة السياحة في البلدان السياحية شريان حياة اقتصاديات هذه البلدان، والمحرك الأساسي لهذه الاقتصاديات، ولولا صناعة السياحة لتأثرت بالسلب اقتصاديات ثلث بلدان العالم تقريبا.

وتحاول صناعة السياحة التقليل من تأثيراتها السلبية من خلال انتهاج عدد من الاستراتيجيات الفعالة، بالإضافة إلى اعتماد ميثاق خاص تتعهد فيه الصناعة باحترام رسالتها الإنسانية. ومن أبرز الآليات المتبعة بهذا الصدد نذكر على سبيل المثال لا الحصر الآتي:

- عدم تجاوز الطاقات الاستيعابية.
- المساهمة في حماية البيئة من خلال الدعم المادي والمعنوي والإعلامي.
- تشغيل القوى العاملة العاطلة، وتأهيلها وتدريبها بالشكل الذي يجعلها قادرة على احترام رسالة المؤسسات السياحية التي تعمل فيها.
- التخطيط السياحي السليم المبني على أساس احترام المجتمع ورغبات أفراده.
- الحفاظ على عادات وتقاليد وآثار الشعوب من خلال دعم المؤسسات الفلكلورية والمتاحف، وإيصال رسالتها من خلال رسائل الترويج السياحي

المختلفة، وعقد الندوات والمؤتمرات واللقاءات التي توضح دور السياحة وحرصها على مثل هذه الثقافات، والإصرار على ضرورة تلاقي الحضارات من خلال تشجيع النشاط السياحي على مستوى إقليمي ودولي.

- تشجيع النشاط السياحي في مناطق العطالة، او مناطق الفقر المدقع ضمن رسالة السياحة الإنسانية في توفير فرص العمل للعاطلين من سكان هذه المناطق،وتحسين المستويات المعاشية للسكان، وتجميل مدنهم وتطوير بناها التحتية.

- انتهاج سياسات التوجه بالسائح (Tourist - oriented policies)، بمعنى الحرص من قبل المؤسسات السياحية على تقديم خدمات سياحية ذات جودة عالية وخدمة المجتمع، وإرضاء أفراده. وهذا التوجه أصبح اليوم جزءاً لا يتجزأ من السياسات و الاستراتيجيات التي تتبعها صناعة السياحة لترسيخ مكانتها الإيجابية في المجتمع وذلك ضمن ميثاق السياحة الدولي (International Tourism charter).

السياحة الخضراء Green Tourism

الممارسة الفضلى (Best Practice) هي أساس السياحة الخضراء، والمقصود بالممارسة الفضلى انتهاج كل من شأنه تكيف صناعة السياحة مع المتغيرات وضغوط السوق لتقديم أفضل منتج سياحي ممكن. وفي السابق، كانت السياحة تنتج بخدمات ذات جودة عالية، لكن على حساب البيئة والموارد الطبيعية. أما اليوم فإن السياحة الخضراء في إطار مبدأ "الممارسة الفضلى" تنطوي على اتباع نظام متكامل يشتمل على إدارة البيئة كجزء لا يتجزأ من العمليات التي تقوم بها

مؤسسات السياحة، ويرى بيغرام (pigram،1995) ان صناعة السياحة اليوم ملتزمة بهذا النظام المتكامل وحريصة على ترسيخه في إطار ميثاقها.وتساهم منظمة السياحة العالمية (WTO) ومجلس السفر والسياحة العالمي (WTTC) على تقديم برنامج مكثف للأعضاء يطلق عليه اسم البرنامج الكوني الأخضر (Green Global Program) ترسيخ ثقافة المحافظة على البيئة، والارتقاء بممارسات صناعة السياحة لتصبح هذه الصناعة حقاً في خدمة الشعوب والحضارات المختلفة.

ومن أبرز التطورات التي شهدتها صناعة السياحة خلال العقد المنصرم، التحول من النظرة الاستثمارية الضيفة التي تعتبر الموارد البشرية والطبيعية مصادر ينبغي استغلالها إلى أقصاها إلى النظرة الاستثمارية البعيدة المدى التي تعتبر الاستثمار أداة لتحقيق عائد مجز يدعم البيئة ويساهم في رقيها، وقد تم تضمين هذه الأفكار والبرامج في العديد من الاتفاقيات الإقليمية والدولية. ويحدد روميريل (Romeril،1989) خمس اتفاقيات رئيسية في هذا المجال وهي: الإستراتيجية العالمية للحفاظ على البيئة (1980) – الاستخدام الأمثل والمستدام للموارد الطبيعية.

1 - تقرير مفوضية براندت (1980) Brant Commission Report ان أي تطوير سياحي ينبغي ان يتضمن رعاية البيئة.

2 - إعلان منظمة السياحة العالمية في مانيلا (1980) WTO Manial Declaration اعتبار جميع الموارد إرثاً للشعوب.

3 - برنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة / منظمة السياحة العالمية (1982) (UNEP/WTO Accord)) الدعوة لتطوير السياحة على أسس علمية رصينة تحافظ على البيئة بشكل خاص.

4 - تقرير برونتلاند (1987) Bruntland Report – التطوير السياحي المستدام مع ضمان النمو الاقتصادي.

ويمكن إضافة مؤتمر الأرض (Earth Summit Conference) الذي عقد عام 1992 في البرازيل وعشرات المؤتمرات والملتقيات الأخرى خلال الأعوام 1993 إلى1999، وهي جميعها مكرسة للسياحة الخضراء من حيث الفلسفة والتطبيق (Philosophy & Practice). إلا أن معارضي السياحة ما زالوا يؤكدون على ضرورة ان تصبح هذه التشريعات والقوانين واللوائح وتوصيات المؤتمرات ملزمة لجميع المنشآت السياحية، حيث ان هذه التعليمات ما زالت طوعية. ومن المؤمل ان تصدر الأمم المتحدة من خلال برامجها ووكالاتها المتخصصة تشريعات ملزمة في هذا الإطار، الا ان ذلك تحقّق في بداية عام 2002 عندما تعقد منظمة السياحة العالمية ومجلس السفر و السياحة العالمي مؤتمرهما المشترك.

3- الآثار الاقتصادية لصناعة السياحة

ان العديد من دول العالم صارت تعتمد في بقائها على التمويل الذاتي، لأنها تمتلك موارد طبيعية فإن السياحة صارت نشاطا داعماً لها، يحقق لها الدخل اللازم للبقاء والنمو والتطور. والسياحة تدّر على البلدان السياحية (على سبيل المثال) إسبانيا وإيطاليا واليونان و تركيا وقبرص وتونس ومصر عملات صعبة، تماماً كما تدر السلع المصدرة عملات صعبة. ومعظم الدول النامية التي بضمنها البلدان العربية تعتمد على الزراعة او التعدين او النفط لأغراض التصدير. وبما ان التباينات في الطلب والعرض صارت تؤثر في قيمة الصادرات، فإن السياحة هي الملجأ الأساسي الذي يضمن لهذه البلدان دخلاً يكاد مستقراً نسبيا. وعندما تكون

السياحة حرة في دولة ما وسرعان ما ينعكس النشاط السياحي بشكل إيجابي على ميزان مدفوعات الدولة السياحية. فنسبة العملات الصعبة بالنسبة للدولة المضيفة تتضاعف في حالة حصول اي طلب سياحي إضافي.

ويرى (الحوري و الدباغ،2000: 129-135) بأنه يترتب على النشاط السياحي الخارجي آثاراً على ميزان المدفوعات ربما تكون سلبية او إيجابية على ميزان المدفوعات. والجدير بالذكر ان النشاط السياحي لا يقتصر على حركة انتقال السياح بين دول العالم وما يرافقها من إنفاقات بوساطة السياح على شراء السلع والخدمات السياحية، بل يتعدى ذلك إلى نشاط المنتجين أصحاب المشروعات السياحية والفندقية وما يتطلبه نشاطهم من انتقال للسلع الإنتاجية والاستهلاكية والقوى العاملة ورؤوس الأموال عبر حدود دول العالم. أما الأثر الاقتصادي الثالث للسياحة قابليتها وقدرتها الفائقة على توليد فرص العمل التي تفوق بقية الأنشطة الاقتصادية الأخرى وهناك عدة أسباب تعلل هذه القدرة الفائقة وهي:

أ - انتماء السياحة إلى القطاع الإنتاجي الثالث اي قطاع الخدمات بعد القطاعين الزراعي والصناعي.

ب -تمتاز صناعة السياحة بالعلاقة الثنائية والتفاعلية (Service encounter) بين السائح المنتفع من الخدمة ومقدم او مزود الخدمة (Provider) وعلى هذا الأساس فإن هذا القطاع يخلق فرص عمل كبيرة وواسعة لتقديم خدمات إلى السياح.

أما الأثر الاقتصادي المباشر الرابع الا هو التشابك القطاعي لقطاع السياحة بالقطاعات الخدمية والإنتاجية الأخرى ونذكر على سبيل المثال القطاعات الداعمة

:

والتسهيلية للسياحة والمتمثلة بقطاع النقل وقطاع البنوك وقطاع الفنـادق والمطـاعم أما القطاعات الإنتاجية الداعمة فأهمهـا القطـاعين الزراعـي والحيـواني. وفي هـذا الفصل لابد من التطرق بشكل موجز وسريع إلى الآثـار غـير المبـاشرة للسـياحة في الاقتصاد القومي وهي كالآتي(*) :

1 -الأثر المضاعف للسياحة ويقصـد بـه عـدد المـرات التـي ينتقـل فيهـا الـدخل السياحي في القطاعات الاقتصادية قبل ان يختفي أثره. ويؤكد خبراء الاقتصاد على ان عدد المرات تكون أكثر في البلـدان المتقدمـة سـياحياً واقتصـادياً قياسـاً بالبلدان النامية في دور النمو سياحيا.

2 -أثر السياحة في تنشيط حركة الإنتاج والاستثمار في القطاعات الأخرى.

3 -أثر السياحة في تنمية مشاريع البنى التحتيـة.

4 -أثر السياحة على المستوى العام للأسعار.

5 -أثر السياحة في الدخل الحكومي.

(*) راجع الحوري والدباغ – الفصل الرابع من كتاب اقتصاديات السفر والسياحة.

:

:

الفصـــــل الخامس

تطوير إستراتيجية التسعير في قطاع الخدمات السياحية

:

:

تقديـــم:

يعتبر تتبع أسعار المنافسين جزءاً هاماً من الاستخبارات التنافسية. وعلى هذا الأساس يتعلم مندوبي المبيعات (Salespeople) بقراءة قائمة أسعار المنافسين بأمر مختلف تماماً عما يراها أو يدركها المشترين. ويلاحظ بأن شركات التجزئة (Retail firms) تبعث المسوقين السريين (Secret shoppers) إلى الأسواق المنافسة لمعرفة حجم المواد المخزونة في المخازن وما هي الأسعار السائدة في الأسواق، وتُثَبّت هذه المعلومات المهمة في سجلات الفندق وتأخذ بعين الاعتبار عند تعديل أو تصويب أسعار خدماتها في الفنادق والمطاعم وشركات السياحة والسفر.

ونحن في عصر التجارة الالكترونية (E-commerce) فإن متابعة المنافسين ورصد تحركاتهم وجمع المعلومات الضرورية عنهم، أصبح أمراً صعباً ومعقدا. ولهذا لجأت معظم الشركات السياحية إلى توظيف بعض العاملين في قسم التسويق والمبيعات بوظيفة البحث عن المعلومات عبر الانترنت عن المنافسين وتقديمها إلى مسؤول التسويق في الفندق، وهؤلاء الموظفين الجدد ليس لديهم أي عمل في الفندق سوى البحث عن طبيعة أسعار المنافسين من المواقع الالكترونية (Web-sites).

ظهرت تجارة التجزئة المستندة على الالكترونيات (E-based retailers) وتسعى بشكل خاص لمعرفة الأسعار التي تدور حولها في السوق. وبناءً على المعلومات السوقية تُجبر على طرح سلع وخدمات تتلاءم وما يطرحه المنافسين وفي بعض الحالات بأقل من أسعار المنافسين، مع الحفاظ على جودة الخدمات المعروضة في الأسواق المنافسة.

هذا وقد بدأت كثير من الشركات مثل فنادق الرويال والفورسيزونز بتزويد زبائنها بكم هائل من البيانات والمعلومات المتعلقة بخدماتها من حيث الجودة والسمات والمنافع التي تحققها قياساً بالمنافسين إضافة إلى أسعارها التنافسية، هذا وقد اشتمل مزيج الخدمات (Services-Mix) المعروض من قبل هذه الفندق بالآتي:

1 - تحليل لتشكيلة الخدمات Services Assortment Analysis

2 - تحليل التسعير Pricing Analysis

3 - تحليل الترويج Promotion Analysis

وقد تم عمل هذا التحليل بنوع من المرونة والخصوصية (Flexibility and Customization).

وقد أبدت الإدارات تخوف وحذر من هذا الإجراء لكون هذه المعلومات والبيانات لا يمكن الحصول عليها إلا عبر المواقع الالكترونية للفندق من جهة والزبائن من جهة أخرى. هذا وقد أظهرت نتائج الفندق مبكراً بأن زبائن الفندق قاموا بالشراء لكميات أكبر في هذه الفترة الزمنية قياساً بالماضي. وهذا يعطي الفندق مؤشراً جيداً بأن السياح الضيوف قد حصلوا على المعلومات الضرورية التي يحتاجونها في قرار الشراء وتولدت لديهم الثقة بصحة وحداثة ودقة هذه المعلومات المنشورة عبر الموقع الالكتروني للفندق.

أهمية السعر The Importance of Pricing

تنبع أهمية السعر لكونه أحد عناصر المـزيج التسـويقي (Marketing-Mix) الذي يحقق إيراداً للفندق بالمقابل فإن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتبر تكلفـة للفندق.

يرى خبراء التسويق بوجود على الأقل سببين جوهريين يجب أخذهما بعـين الاعتبار والانتباه إليهما بحذر من قبل إدارة الفندق عند اتخاذ قرار التسعير لمنتجـات الفندق وهما:

الأول: معادلة الإيرادات (Revenue equation) تعتبر سهلة وبسـيطة جـداً.توجـد طريقتان لنمو أو زيادة إيرادات الفندق حيث بالإمكـان رفـع السـعر، زيـادة كميـة المواد المباعة، أو استخدام الطريقتان في آن واحد عنـدما تكـون الظـروف السـوقية مثالية. بينما هناك العديد من الطرائق التي تؤدي إلى زيادة حجم الأرباح عن طريـق إدارة التكاليف.

الثاني: الذي يجبر الإدارة على الانتباه الشديد للتسعير كونه العنصر الأكثـر سـهولة للتغيير، حيث أن هذا التغيير يمكن ملاحظته سريعاً على المتغيرات المكونـة لـه. أمـا عناصر المزيج التسويقي الأخرى كالخدمة مثلاً فإنه يتطلب وقتاً طـويلاً وفي بعـض الحالات يأخذ أشهراً أو حتى بضع سنوات، وقد تكلف هذه العملية مبالغ كبيرة في مجال البحث والتطوير كذلك التغييرات التي قد تطرأ على طبيعة الخدمـة في الغـرف أو في المطاعم.

أما على مستوى الحملة الإعلانية (Advertising Campaign) فإنـه يتطلـب من قسم التسويق إعداد الميزانية المطلوبة للحملة وما هي الفئات السوقية المستهدفة وفي أي وقت وفي أي وسيلة يمكن الوصول إليهم وهنـاك العديـد مـن الأسـئلة في هذا المجال. بالمقابل فإن عملية تغيير التسعير تكون سهلة وبسيطة نسبياً وباستطاعة الفندق تنفيذ هذه التغييرات بشكل متزامن.

في الواقع أن الأسعار يمكن تغييرها بسهولة وبشكل خاص في هذا العصرـ الذي نعيشه الآن وهو عصر التجارة الالكترونية (E-commerce). حيث يلاحظ أن العديد من المنتجين وتجار الجملة وتجار التجزئة يقلقون من السعر أكثر مما هـو عليـه من إدارة السعر.

وتأسيساً على ما تقدم فإن هذا الفصل يسلط الضوء على العوامل الواجـب أخذها بعين الاعتبار من قبل إدارة الشركات السـياحية والفندقيـة لغـرض تطـوير إستراتيجية التسعير والتي بدورها تقود الفندق لتحقيق نتائج أفضل في السوق.

دور التسعير في إستراتيجية التسويق

The Role of Pricing in Marketing Strategy

في هذا الجزء الأول مـن الفصـل سـوف نسـلط الضـوء عـلى مناقشـة دور التسعير في كلاً من تنظيم البيع (Selling Organization) وتنظـيم الشرـاء (Buying Organization).

يمكننا اعتبار التسعير هو العنصر الرئيس الذي يحدث مواجهة التحدي بين كلاً من البائعين والمشترين في السوق.

بديهياً أن البائعين يرغبون ببيع أكبر قدر ممكن من منتجاتهم المعروضة في السوق، بينما المشترين يفضلون الحصول على ما يرغبون به في السوق بأقل سعر ممكن وبجودة مقبولة. وبناءً على هذه الفسلفة التي تحمل طرفي المعادلة (البائع والمشتري) يتطلب من الإدارة التسويقية في الشركات السياحية إيجاد حل أمثل لمقابلة الطرفين على التبادل (Exchange) الذي يعتبر جوهر التسويق.

التسعير من وجهة نظر البائعين
The Seller's Perspective on Pricing

يتطلب من البائعين الأخذ بعين الاعتبار أمراً مهماً عند تثبيت أسعاراً لمنتجاتهم ألا وهو تحديد الفئة (أو الفئات) المستهدفة في السوق (Target Markets)، وهل هم قادرون دفع السعر المعلن (Affordable) أم لا؟ لأنه يتوجب على المسوقين والبائعين طرح أسعاراً للسلع والخدمات والأفكار يكون المشتري قادراً على دفعها بيسر وبدون تعقيدات تُذكّر، لأنه في حالة حصول عكس ذلك يصبح الأمر معقداً ويأخذ أبعاد تسويقية أخرى يصعب السيطرة عليها.

إذا ما هو المطلوب؟ وما هي العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات لرسم إستراتيجية التسعير في صناعة السياحة والضيافة؟ تشير أدبيات التسويق إلى أن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها بدقة يمكننا إجمالها كالآتي:

1- التكاليف Costs

2- الطلب Demand

3 -ادراكات المستهلك (السائح) Customer Perceptions

4 -أسعار المنافسين Competitor's Prices

تعتبر التكاليف القاعدة الأساسية الهامة في أي نموذج سعري. ولذلك فإن الفنادق أو المطاعم التي تخفق في تغطية كلاً من:

أ- التكاليف المباشرة (Direct Costs) التي تشتمل على: السلع التامة الصنع والمكونات واللوازم، والمواد الأولية والتجهيز، وعمولات البيع والنقل.

ب- التكاليف غير المباشرة (Indirect Costs) التي تشتمل على: النفقات العامة مثل المصاريف الإدارية، المنافع، الإيجارات والمعدات. سوف لن تستطيع أن تُحقّقْ ربحاً معقولا. بالمقابل فإن الفنادق أو المطاعم القادرة على تحقيق ربحاً ناتجاً من الفرق بين حجم المبيعات المتحققة من ضرب (السعر × الكمية)، والتكاليف الكلية (المباشرة + غير المباشرة). وكما توضح ذلك المعادلة التالية:

حجم المبيعات (عدد الوحدات المباعة × السعر) – إجمالي التكاليف (المباشرة وغير المباشرة) = صافي الربح أو الخسارة

أما تأثير حالة الطلب على التسعير فإن قطاع الخدمات السياحية يؤشر لنا ذلك وبالذات خدمات الطيران حيث يلاحظ بعض الشركات تقدم خدمات النقل الجوي (Airlines) فإنها تعرض أسعاراً خاصة لبعض الفئات السوقية كالشباب مثلاً إضافة إلى تخفيض أسعارها في بعض المواسم التي يكون فيها الطلب منخفضاً وترفع أسعار تذاكر السفر في مواسم الطلب العالي (High Season). وفي هذه الحالة تظهر تسمية للأسعار تسمى بالأسعار الموسمية (Seasonality Prices)، أي هناك

أسعار في موسم الشتاء وأسعاراً في موسم الصيف ويوجد سعر ثالث يبرز بين الفصلين يسمى بسعر الكتف (Shoulder Price) أي جزء من الأسعار تكون ضمن فترة الأسعار العالية وجزء آخر يكون ضمن فترة الأسعار المنخفضة. وهذا الاتجاه في الأسعار يجبر الإدارات التسويقية إلى الأخذ بعين الاعتبار بشكل جدي مرونة السعر (Price elasticity).

وتأسيساً على ما تقدم فإن إدراكات المشتري لطبيعة وجودة السلع والخدمات أصبح أمراً ضروريا. وهنا لا بد من القول أنه يتطلب من الشركات أن تقدم قيمة مضافة (Added Value) ينتج عنها منفعة اضافية يدركها المشتري ويشعر بها بعد عملية الشراء.

وأخيراً فإن أسعار المنافسين في السوق يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند وضع أسعاراً جديدة للسلع والخدمات من قبل الفندق حيث يتطلب مقارنة أسعار المنافسين مع أسعارنا وفي حالة وجود أي زيادة أو تخفيض في السعر المعلن فلا بد من معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك. وفي حالة تفكير الفندق في طرح سعر سوقي أعلى من المنافسين لابد من إضافة منفعة جديدة تميز المنتج عن المنافسين وهذا ما يحدث فعلاً في صناعة الضيافة.

قضايا (أمور) يراها المستهلك في عملية التسعير Customer Issues in Pricing يسعى مدراء التسويق في الشركات السياحية والفندقية إلى وضع أسعار لخدماتها تبغي في النهاية تحقيق نجاح مالي وهذا يعني تحقيق ربحية معقولة تتلاءم

:

ورأس المال المستثمر في المشروع. وهذا لا يمكن تحقيقه بنجاح إلاّ من خلال الـربط مع عناصر المزيج التسـويقي الأخـرى والتوصـل إلى قـرار تسـويقي

مـداخل تـنظم قـرارات إسـتراتيجية التسـويق لتحقيـق الأهـداف التسويقية المتمثلة بـ:

- ✓ الانتفاع بجودة السلع والخدمات

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

ولعلّ أبرز وأهـم مـدخل يسـعى لتقـديم سـلع وخـدمات تلبـي رغبـات وحاجات المستهلكين آخذين بالاعتبار مفـاهيم القيمـة (Concepts of Value) وأن

ق هذا المدخل المتعلق بتوكيد القيمة يعتبر الطريق الأمثل والفعـّال لنشاطات التسـوي

المتكاملة) في ميزان القوى A Shift in Balance of Power

تشير أدبيات التسويق إلى وجود مصطلحين هما:

:

1 – سوق المشترين Buyer's market

2 – سوق البائعين Seller's market

وكذلك السؤال الذي يطرح نفسه أيّ واحد منهما يحمل قوة أو سلطة في علاقة التبادل؟

في السابق كان سوق المشتري هو السائد. وهذا لربما ناتج من وجود عدد كبير من البائعين و/ أو عدد كبير من الخيارات في السوق. أو لربما الاقتصاديين يعزو ذلك إلى وجود عدد قليل من الناس يمتلكون نقوداً أو يرغبون بشراء بعض المنتجات الموجودة في السوق بالنقود المتوفرة لديهم.

- ✓ أما في سوق البائع فإن الأسعار مرتفعة والخدمات تصبح أقل تفضيلاً أو شراؤها في ظروف غير مناسبة أو غير ملائمة. وفي الوقت الحاضر، ولأغلب السلع أو المواد فإن الإدراك للسوق أصبح سوق المشترين. خصوصاً وبدايات التجارة الالكترونية فإن المشترين أصبح لديهم خيارات أكثر قياساً بالسابق، وبشكل عام فإن السوق اتسم باتجاهات ولاسيما انفاق وثقة المستهلك ظلت نوعاً ما في حالة الحذر. وبذلك فإن المشتري أصبح لديه معلومات وخيارات أفضل عن المنتجات المعروضة في السوق وكذلك أسعارها ومنافعها عما هو عليه سابقا. وكنتيجة لهذه الأسباب فإن الشركات أضحت هجومية (Aggressive) أو عدوانية في أسعارها.

وسوف نلاحظ بناءً على هذه التغيرات للأسعار سوف يركز الجزء اللاحق من هذا الفصل على موضوع مهم جداً وهو مرونة السعر.

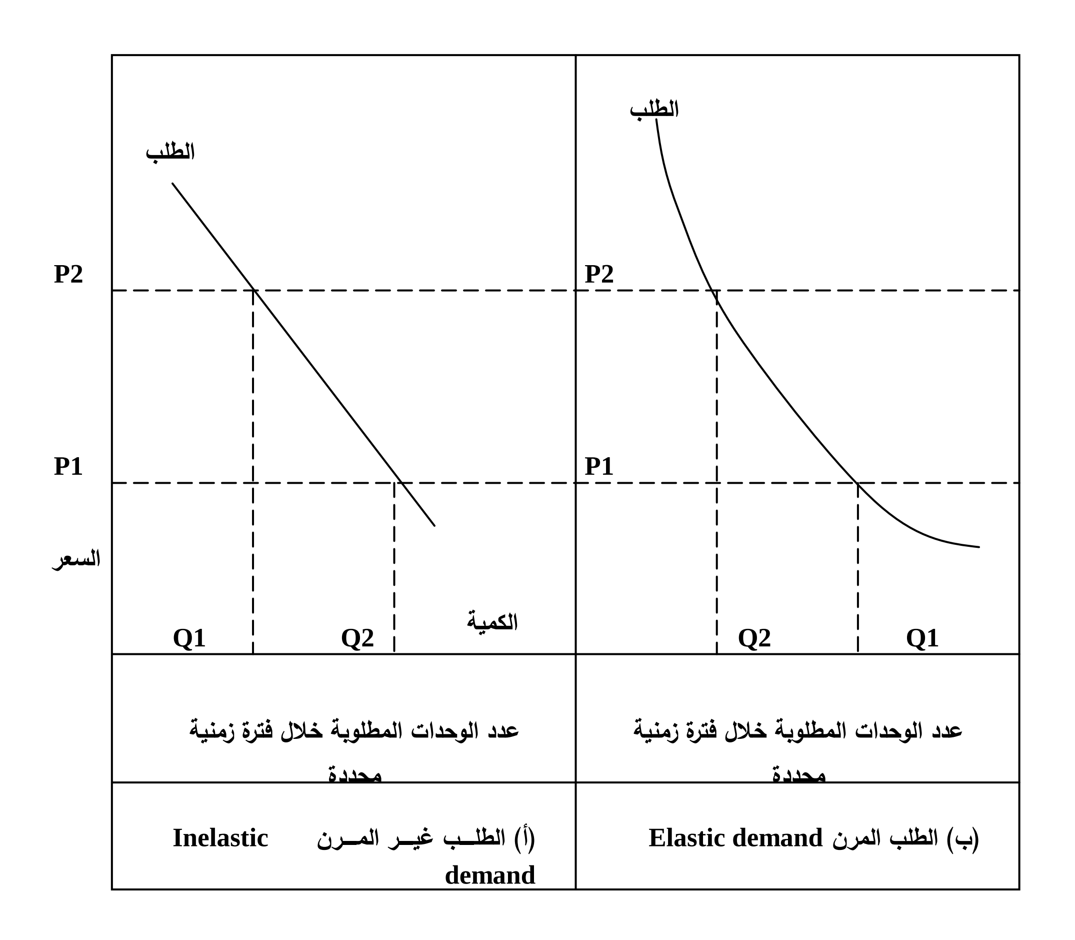
فهم مرونة السعر Understanding Price Elasticity

:

وهي عبارة عن قياس لدرجة استجابة الطلب لتغيّر معلوم في السعر ويمكن التعبير عنها ببساطة بالمعادلة التالية:

المرونة السعرية للطلب =	٪ التغير النسبي في الكمية المطلوبة ـــــــــــــــــــ ٪ التغير النسبي في السعر

فإذا نشأ عن تغير السعر تغيّر في الكمية المعروضة يفوق ما هو متناسب، يكون الطلب مرناً للسعر، وإذا نشأ عن تغيّر السعر تغيّر في الكمية المطلوبة يقل عما هو متناسب ويكون الطلب غير مرن للسعر، وفي الحالات القصوى، قد يكون الطلب غير مرن للسعر بالكامل، أي أن تغيّر السعر لا يكون له تأثير على الكمية المطلوبة التي تظهر بمثابة منحنى طلب رأسي مستقيم، أو قد يكون الطلب مرناً للسعر بشكل تام فيظهر بمثابة منحنى طلب أفقي مستقيم والشكل التالي يوضّح ذلك بالكامل.



الشكل (5-1) منحنيات الطلب

:

ويتـأثر الإيـراد الإجمـالي (السـعر للغرفـة مضرـوباً بعـدد الغـرف المباعـة) بتغيرات الأسعار، فعندما يكون الطلب مرناً للسعر، يؤدي انخفاض قليل في السعر إلى إحداث زيادة كبيرة في عدد الغرف المطلوب على سبيل المثال (في حالة المجـاميع السياحية) بحيث ينشأ خفض السعر ارتفـاع للإيـراد الإجمـالي (في حـين أن ارتفـاع السعر يؤدي إلى انخفاض الإيراد الإجمالي)، بالمقابل عندما يكون الطلب غـير مـرن للسعر يؤدي لانخفاض كبير للسعر إلى إحداث زيادة طفيفة في الطلـب فينشـأ عـن خفض السعر انخفاض للإيراد الإجمالي (في حين أن رفـع السـعر يـؤدي إلى ارتفـاع الإيراد الإجمالي في موسم الصيف).

وعليه فإنه يتطلب من مديري التسويق في مـنظمات الأعـمال الانتبـاه بدقـة وحذر متناهين إلى الحالات التي يظهر في السعر حيث قد يظهر مرناً ولـربما يتحـول في حالة أخرى إلى غير مرن.

المنتجات البديلة والتكميلية Substitute and Complementary Products

السعر وعناصر التسويق الأخرى المرتبطـة بالمنتجـات يمكـن أن تسـتخدم بدلاً عن أو مع عناصر أخرى بهدف تحديد أو معرفة حالة المرونة. على سبيل المثـال عندما يدخل منافس جديد إلى السوق فإنه يبـدأ أولاً بمقارنـة أسـعار خدماتـه مـع خدمات المنافسين القدامى في السوق.

وهذه الحالة ظهرت في بعض الأسواق العالمية وبالذات شركـات الطـيران الحديثة في أسواق النقل الجوي. حيث بدأت بطرح خدمات تكميلية وبديلة مقارنـة بالمنافسين وبشكل خاص أسعار أقل لتذاكر السفر في نهايـة الأسـبوع (Week-end)

أو في بعض المناسبات والأعياد الدينية والوطنية. وهذا الأسلوب تم اتباعه من قبل شركة الطيران الملكية الأردنية (Royal Jordanian).

وهذه المرونة السعرية تنجح عندما تقوم الشركات بتقديم خدمات بديلة وتكميلية وبأسعار تنافسية ذات مرونة عالية بهدف التأثير على المنافسين. وتحقق هذه الاستراتيجية السعرية المرنة عندما تقوم الفندق بطرح سلع وخدمات فريدة أو متميزة أي بعرض بيعي فريد (Unique Selling Proposition)، وبأسعار تنافسية تحقق ردود فعل السياح بشكل إيجابي إزاء هذه السلع والخدمات البديلة والتكميلية المطروحة في السوق.

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا القول بأنه:

هناك علاقة طردية بين السلع والخدمات البديلة والمرونة السعرية حيث كلما زادت السلع والخدمات البديلة المطروحة في السوق، كلما أصبح السعر أكثر مرونة.

بالنسبة للسلع والخدمات التكميلية هناك علاقة عكسية، حيث أنه كلما ارتفع سعر السلعة أو الخدمة كلما انخفض الطلب على السلع والخدمات التكميلية.

تمييز المنتجات Products Differentiation

الهدف الأساسي من تمييز المنتجات هو جعل منحنى الطلب للمنتج غير مرن. حيث أن التمييز يقلل من عدد السلع والخدمات البديلة المدركة (Perceived Substitutes) من قبل المستهلك للمنتج المتميز. وهذا ما نلاحظه في حالة المنافسة

الحادة بين شركات الاتصالات الأردنية النقالة كـزين (Zain) وأورانـج (Orange) وكذلك المصارف الأردنية التي تسعى لتقديم خدمات متميـزة للعمـلاء في السـوق كالقروض مثلاً وأسعار الفوائد للقروض الشخصية وكذلك فـترة الـدفع وتسـديد الأقساط وهكذا. أما مطاعم الخدمة السريـعة وشركـات تـأجير السـيارات (Cars Rental) والفنادق فإنها تسعى دائماً إلى طرح خدمات متميزة مقارنة بالمنافسين لأنهـا تريد أن تفرض سعرا معقولاً يجذب السياح لشراء خدماتها.

المؤثرات الظرفية Situational Influences

يمكننا القول بأن الظروف المحيطة بحالة الشراء واسعة ومتعـددة وبالتـالي تؤثر على مرونة الطلب (Elasticity of Demand) لسـلعة أو خدمـة سـياحية مـا في السوق. وفي مثل هذه الحالة يمكن تغيّر عدد من العوامـل البديلـة التـي يمكـن أن تؤثر بشكل فوري على قرار الشراء. ولعلّ المثال التالي يعطينا صـورة واضـحة عـلى ذلك.

كنت تقود سـيارتك للـذهاب إلى الجامعـة صـباحاً وإذا بالإطـار الأمـامي للسيارة أصبح معطلاً، ولـيس لـديك إطـار احتيـاطي لكـي تسـتخدمه في معالجـة الحالة. لذا فالخيارات أمامـك إمـا شراء إطـار جديـد وبسـعر غـالٍ أو شراء إطـارٍ مستعمل. وفي النهاية قررت شراء الإطار القديم المستعمل بسـبب ظروفـك الماديـة الصعبة حيث كانت الميزانية الشهرية في نهاية الشهر. ولكـن هنـا بـالرغم مـن شراء الإطار القديم والوصول إلى الجامعة فقد ظهرت ظروف جديدة وصعبة وهي حالة عدم الأمان في هذا الإطار المستعمل.

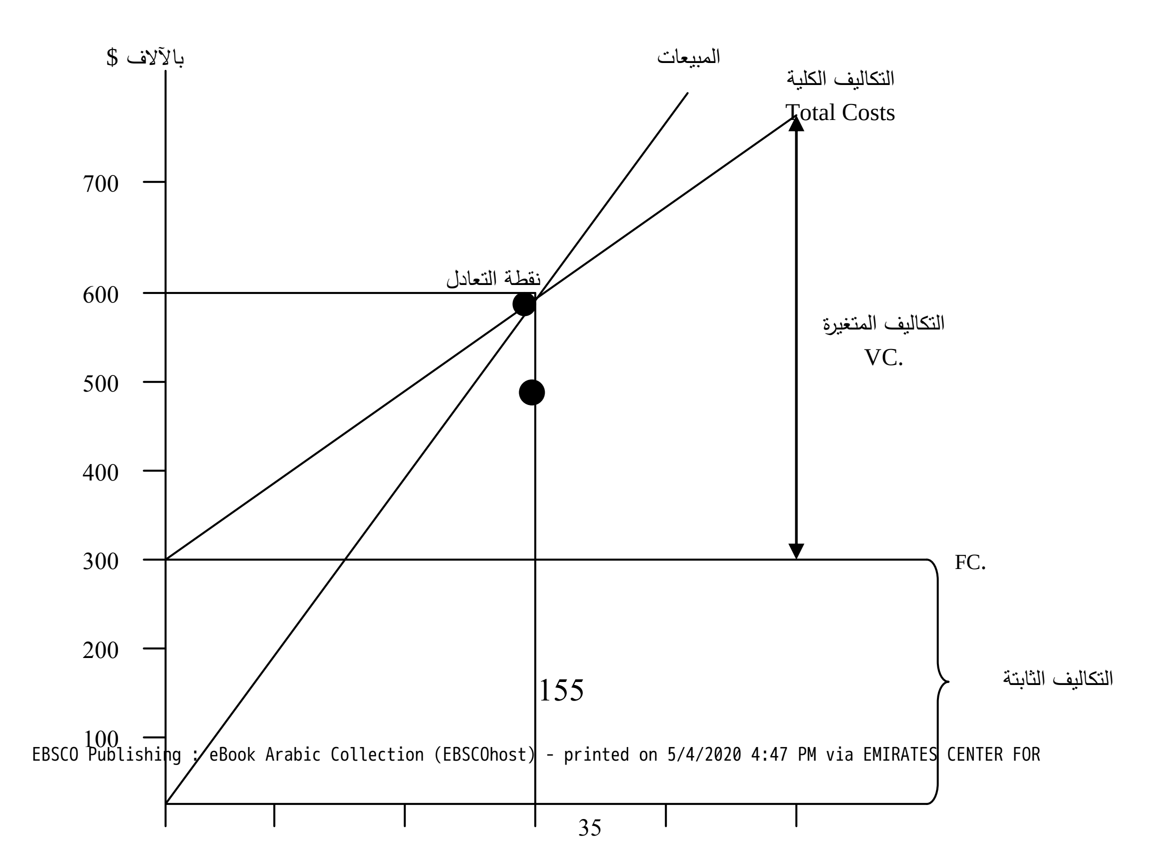
العلاقة بين الإيراد/ الربح The Revenue / Profit Relationship

إن العلاقة بين حجم الإيرادات المتحققة ومستويات الأسـعار للمنتجـات المعروضة للبيع، هي علاقة عكسية حيث كلما ارتفعت الأسعار للمنتجات انخفض الطلب عليها وبالتالي انخفضت الايرادات أو المبيعات والعكس هو الصحيح.

والمعادلة التالية توضح لنا العلاقة بين الايرادات والأرباح

الربح = الايرادات الكلية – التكاليف الكلية

وهذا يعني أن حجم الايرادات المتحقق أكثر من إجمالي التكاليف. ولكن في حالة تساوي الايرادات مع التكاليف فإن هذه الحالة تسمى حالة التعـادل حيـث لا ربح ولا خسارة. كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم (5-2) يوضّح نقطة التعادل

وتأسيساً على ما تقدم يمكننا احتساب نقطة التعادل بالمعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{السعر – التكاليف المتغيرة}}$$

$$= \frac{300000}{20 - 10} = 30000$$

وفي هذه الحالة يتطلب من المطعم مثلاً بيع (30000) وجبة طعام في السنة وبسعر (20) دينار للوجبة الواحدة لكي يصل إلى نقطة التعادل.

$30000 \times 20 = 600000$ دينار إجمالي المبيعات والتي تساوي إجمالي التكاليف.

استراتيجيات التسعير الرئيسة Major Pricing Strategies

:

كما هو معروف بأن أسعار المنتجات الفردية يجب أن تحدد على أساس كل حالة لوحدها.

ى باستراتيجية التسعير Pricing)

(Strategy. إن الاختيار لأية استراتيجية تسعيرية يجب أن لا يُؤخذ بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى المتمثلة بالمنتج والترويج والتوزيع، بل يتطلب العمل على خلق استراتيجية تأخذ جميع هذه العناصر سويّة وبشكل متناسق. وعليه فإن استراتيجية التسعير يجب أن تسلط الضوء على العديد من العوامل السايكولوجية والنفسية والترويجية وهذا ما سوف نلاحظه في هذا الجزء الأخير من هذا الفصل.

التسعير الوجاهي Prestige Pricing

إن الشركات التي تطبق مثل هذه الاستراتيجية تضع أعلى الأسعار لمنتجاتها مقارنة مع أسعار المنافسين. والهدف الرئيس هو ترويج صورة الفندق على أنها تبيع منتجاتها حصرياً لفئات سوقية محددة وذات دخل عالٍ لأن منتجاتها ذات جودة عالية (High Quality)، مما ينتج عن ذلك إلغاء دور المنافسة على أساس السعر. وهذه الاستراتيجية تطبق من قبل الفنادق العالمية (السلاسل الفندقية العالمية) مثل شيراتون وفرسيزنز والرويال... الخ وكذلك شركات السيارات الفارهة (الرولزرايز).

التسعير بالأرقام الفردية Odd/Even Pricing

تستخدم معظم الشركات استراتيجية التسعير بالأرقام الفردية مثلاً (99) بدلاً من الرقم (100) أو (49.95) بدلاً من (50)، وهكذا. وهنا لابد من الاشارة

:

إلى أن علماء النفس والاقتصاد والتسويق يشيرون إلى أن استخدام هذا الأسلوب في عملية التسعير يؤثر على قرار الشراء للمستهلك، حيث أكدت بعض الدراسات على وجود زيادات مطردة في حجم المبيعات عند عرض المنتجات بالأسعار الفردية أو الكسرية. وهذا يعني ظهور مرونة عالية في الطلب على المنتجات ذات الأسعار الفردية أو الكسرية.

التسعير المرجعي Reference Pricing

تطبق هذه الاستراتيجية من قبل بعض الشركات (وهي تختلف تماماً عن استراتيجية التسعير الوجاهي) لأن استراتيجية التسعير المرجعي تطبق على أساس الذهاب إلى السوق أو طرح منتجاتها في السوق بسعر أقل قليلاً من المنافسين وبهدف التأثير على فئة سوقية محددة ذات دخل محدد. ولكن هذه الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة أو المتعارف عليها في السوق (Regular Prices) وهذا النوع من التسعير أكثر شيوعاً في المطاعم والشقق السياحية وحتى بعض الفنادق غير المصنّفة.

تسعير الحزمة Price Bundling

تعتمد هذه الاستراتيجية على مبدأ أو ضم عدّة منتجات على شكل حزمة أو تشكيلة، وتقدمها للمشتري بسعر واحد يكون أقل (فيما لو تم مقارنته بسعر كل منتج داخل في الحزمة على حدة).

وهذه الخدمات المتكاملة أكثر شيوعاً في القطاع السياحي حيث تطرح شركات السياحة والسفر رحلة سياحية متكاملة وبأسعار معقولة وتشتمل على:

النقل والاقامة والطعام والشراب والتسلية والترفيه، وتسمى بالرحلة الشاملة (Package Tour)(*).

وهذه الاستراتيجية ذات طابع نفسي وسايكولوجي يؤثر في قرارات الشراء للمستهلكين، لأنها تلبي رغبات وحاجات أكبر قدر ممكن من السياح الذين يبحثون عن حل لمشكلاتهم من خلال حصولهم على المنافع والتسهيلات التي تقدمها هذه الاستراتيجية التسعيرية لهم.

أسعار التفاوض مقابل الأسعار الثابتة Fixed Versus Negotiated Prices

تشير أدبيات التسويق الى أن المنتجات ذات الأسعار المنخفضة وبالذات السلع الاستهلاكية المطروحة بالأسواق التجارية الكبيرة (Malls) تكون أسعارها ثابتة (Fixed Prices) وتكاد تكون حال المنافسة التامة (Pure Competition) هي السائدة في السوق وهي الأكثر رواجاً لوجود عدد كبير من المحلات التجارية التي تعرض نفس السلع الاستهلاكية وبنفس الأسعار السائدة. أما الحالة الثانية وهي أسعار التفاوض والتي بدأت تظهر بشكل كبير في تسويق الأعمال الى الأعمال (Business-2-Business Marketing).

حيث يوجد عدد لا بأس به من تجار التجزئة والجملة وحتى مندوبي المبيعات (Sales People) في البحث عن مشترين في السوق والتفاوض معهم حول أسعار المنتجات التي يرغبون ببيعها كالسيارات والفنادق ومطاعم الخدمة السريعة وبوالص التأمين والإلكترونيات وكذلك تجارة العقارات وبشكل خاص حول

(*) تم التطرق إلى هذه النقطة بشكل مفصل في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

تخفيض الأسعار المعلنة عن طريق الشراء بكميات كبيرة أو طريقة الدفع (نقداً أو بالأقساط).

وبناءً على ذلك فإن الشركات التي تتعامل بأسلوب التسعير التفاوضي لجأت الى تدريب مندوبي المبيعات وتطوير مهاراتهم وقدراتهم التفاوضية بهدف تحقيق إقناع المشتري وبيعه لأن هذا الأخير أصبح يملك قدرات ومهارات التفاوض في عملية الشراء.

قضايا أخلاقية وقانونية في التسعير Legal and Ethical Issues in Pricing

يعتبر التسعير واحد من أصعب وأعقد الأمور التي تحدد وتنظم النشاطات التسويقية.

يتوجب على مديري التسويق في الشركات السياحية احترام القيم والمبادئ التسويقية الواجبة التطبيق عند الحديث عن الأسعار ومقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها مع بعض العلامات التجارية وبالذات في مجال الترويج في وسائل الإعلان كالتلفاز والانترنت والجرائد والمجلات ...إلخ.

تثبيت المعلومات الدقيقة على غلاف المنتج والمتمثلة بالعلامة التجارية وتاريخ الإنتاج وتاريخ انتهاء الصلاحية وكذلك إبراز السعر وبشكل واضح على العبوة أو الغلاف. وعدم التلاعب بهذه الأمور لأنها بالتالي سوف تؤدي إلى مساءلة قانونية لهذه الفندق.

:

تعمّد بعض الشركات إلى تضليل والخداع في المعلومات وإبرازها بشكل يختلف تماماً عن خصائص وسمات المنتج بهدف زيادة أسعارها. وهذا أيضاً أمراً غير مقبول ويحاسب عليه قانون حماية المستهلك في الأردن وفي جميع أنحاء العالم.

:

الدروس المستفادة من الفصل

التسعير في المزيج التسويقي Pricing in the Marketing-Mix

- ✓ التركيز على عملية التسعير من قبل الإدارات التسويقية
- ✓ ما هو الأسلوب الأكثر تأثيراً في زيادة العائدات للفندق

العمل على بيع أكبر قدر ممكن من المواد التي تنتجها الفندق

- ✓ العمل على البيع بأعلى الأسعار
- ✓ هل من السهولة تغيير متغيرات المزيج التسويقي
- ✓ هل من الممكن تغيير متغيرات المزيج التسويقي بفترة زمنية قصيرة
- ✓ هل بالإمكان تحقيق زيادة في الربحية للمنتجات

التسعير في استراتيجية التسويق Pricing in Marketing Strategy

ما هو المصدر الرئيس الذي يحقق التلاقي (أو المواجهة) بين البائع والمشتري

يجب الأخذ بعين الاعتبار عدّة عوامل أبرزها:

- التكاليف
- الطلب
- إدراكات المشتري
- أسعار المنافسين
- يجب أن تستند على جميع التكاليف بضمنها تكاليف الفرصة البديلة

:

- لا يمكن تغطية مستويات التكلفة الناجمة من إدارة غير كفوءة
- يجب أن تعكس فهماً للأسعار التنافسية

قضايا العملاء في التسعير Customer Issues in Pricing

✓ إجراء تقييم شامل إيجابي لمراحل قرارات الشراء للمستهلك

✓ هل الإدارة تأخذ بعين مفهوم القيمة (Concept of Value)

✓ ما طبيعة العلاقة في السوق بين البائع والمشتري

✓ هل سوق البائعين هو المسيطر أم سوق المشتري هو الأكثر فاعلية، والذي يمتلك السلطة في السوق

المرونة السعرية Price Elasticity

كيف يتم احتساب المرونة السعرية للطلب = ٪ الكمية المطلوبة / ٪ السعر

✓ ما علاقة مرونة السعر بالسلع البديلة

✓ ما علاقة مرونة السعر بالسلع التكميلية

✓ هل يأخذ مدراء التسويق بعين الاعتبار تقديم منتجات متميزة في السوق

✓ هل تقوم إدارة الفندق بالاهتمام بالنفقات الكلية قياساً بالكميات الصغيرة

✓ هل تأخذ الفندق بعين الاعتبارات التأثيرات الظرفية للمشتري

✓ مقارنة الايرادات الكلية مع التكاليف الكلية لمعرفة مقدار الربح أو الخسارة المتحققة

:

الاستراتيجيات السعرية Prices Strategies

- ✓ تزويد الشركات بمداخل عامة تتفق والنهج العام الذي يتلاءم وأسعار المنتجات لهذه الشركات

يمكننا استخدام أسعار عالية لترويج جودة عالية من خلال الاستخدام الأمثل لاستراتيجية التسعير الوجاهي

تطبيق استراتيجية التسعير للحزمة التي تحتوي على تشكيلة من السلع والخدمات وبأسعار ملائمة لفئات سوقية محددة

الأسعار التفاوضية مقابل الأسعار الثابتة Fixed V. Negotiated Prices

اتباع الأسس التي تؤكد الاتفاق بين البائعين والمشترين لتحقيق صفقات تجارية تحقق منافع متبادلة لكلا الطرفين

- ✓ الاتفاق على الأسعار التفاوضية التي يتم تحديدها وضرورة التزام كلا الطرفين بها

تطبيق استراتيجية الأسعار الثابتة في حالة الأسعار السائدة في السوق كما هو الحال في السلع الاستهلاكية

المسائل القانونية والأخلاقية في التسعير Legal and Ethical Issues in Pricing

توجد اعتبارات حاسمة يتطلب من الفندق ترسيخها عند تطبيق استراتيجيات التسعير في السوق

- ✓ استبعاد النقاش مع المنافسين لتثبيت الأسعار وإلحاق الضرر بالمستهلك
- ✓ الكسب غير المشروع أي محاولة خداع وتضليل المستهلك

منع الشركات من ممارسة التمييز ضد أحد العملاء من الأسعار التي تقيد بالمقارنة مع عميل آخر

أسئلة للمناقشة Questions for Discussion

1. من أهم القرارات الواجب على الإدارة التسويقية أن تقوم بها هو تغيير الأسعار التي تم وضعها بشكل دقيق (غير ملائم).ما هي الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار فيما إذا كان السعر المقرر خطأ، أو فيما إذا كانت المشكلة ناجمة من بعض عناصر المزيج التسويقي الأخرى؟

2. مناقشة العوامل المتنوعة التي يمكن أن تلعب دوراً ذو تأثير مرن في شراء نقدي للمنتجات التالية:

أ - تذاكر حفل وحدث رياضي

ب -السلع الأساسية كالحليب والبيض والخبز

ت -مولد كهربائي

ث -تذكرة طيران لزيارة منتجع سياحي على الساحل

3. كيف يمكنك التفاوض مع شخص يريد أن يوصلك بسيارته (وسيلة نقل) من الجامعة إلى البيت. ما هي العوامل المؤثرة في قرار الشراء والتفاوض معه؟ وما هي البدائل الممكنة في مثل هذه الحالة؟

التمارين Exercises

1 - اختر موعد المغادرة، مكان المغادرة، وجهة القصد. اذهب إلى أحد المواقع الالكترونية (Website) لثلاث شركات طيران، وقارن الأسعار المعروضة

لهذه الشركات بشأن الرحلة التي ترغب القيام بها. وبعد القيام بعملية المقارنة أي سعر يمكنك أن تختار ولماذا؟

2 - اختر ثلاث مطاعم مختلفة تقدم وجبات الطعام في مدينتك. ثم اختر وجبة طعام مماثلة في كل مطعم (على سبيل المثال صدر دجاج المشوي مع طبق من الخضار والبطاطا المهروسة). حاول أن تعمل مقارنة بين الأسعار المطروحة لهذه الوجبات وأي وجبة تفضل شرائها ولماذا؟

3 - حاول مع أحد زملائك، الذهاب إلى السوق لشراء حذاء رياضي وبسعر محدد في ذهنك مثلاً (50 دولار أمريكي). وبعد وصولكم إلى السوق توفرت لديكم ثلاث علامات تجارية هي (Adidass) و(Nike) و(Puma) ولحسن الحظ تتوفر أحذية رياضية جميلة وذات جودة عالية ولكن بأسعار محصورة ما بين (70-100) دولار.

ما هو قرار الشراء الذي تفضله؟ وأي سعر سوف تختار؟ وكيف تعالج هذه الحالة مع زميلك الذي يحثك على عدم الشراء؟

:

الفصــــل السادس

دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي لصناعة الضيافة

:

:

تقديـــم:

تسعى منظمات الأعمال الإنتاجيـة والخدميـة إلى إشـباع الحاجـات المتغـيرة للزبائن. وإن المنظمات التي تعي هذه الضرورة وتعتبرها مصدراً وأساساً لنجاحهـا، تمارس في الواقـع فـن التخطـيط الاسـتراتيجي الموجـه صـوب السـوق (Market oriented strategic planning).

وإن التخطيط الاستراتيجي الموجه صوب السوق هو عبارة عن عملية إدارية لتطوير وضمان مواءمة قابلة التطبيق بين أهداف ومهارات وموارد المنظمة، من جهة، وبين هذه الأهداف والمهارات والموارد، والفرص السوقية المتغيرة من جهة أخرى.

إن هدف التخطيط الاستراتيجي يكمن في مساعدة المنظمة في انتقاء وتنظيم أعمالها ونشاطاتها بطريقة تمكنها من الحفاظ على وضع مرضٍ برغم المشـكلات غـير المتوقعة التي قد تحصل في أي جانب من أعمالها ونشاطاتها، أو في خطوطها الإنتاجية أو الخدمية. وتأسيساً على ما تقدم فإن هذه الدراسـة تسـعى للإجابـة عـلى الأسـئلة التالية:

- ما هي خواص منظمات الأعمال السياحية ذات الأداء العالي؟
- كيف يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة السياحية؟
- كيف تتمكن وحدات العمل المنفردة من تنفيذ التخطيط الإستراتيجي؟

يمكننا طرح ثلاث أفكار أساسية من شأنها تحديد معنى التخطيط الاسـتراتيجي وهذه الأفكار هـي:

1 - الدعوة لإدارة وتسيير أعمال ونشاطات المنظمة من خلال اعتبار هذه النشاطات بمثابة حقيبة استثمارية (Investment portfolio) حيث يتم تقرير أي من النشاطات أو الأعمال تستحق الدعم أو الإدامة أو التقليص أو الحذف.

2 - التقييم الدقيق للربح الكامن المستقبلي (Future profit potential) لكل نشاط أو عمل من خلال أخذ معدل نمو السوق ووضع المنظمة والمواءمة بنظر الاعتبار. فليس كافياً استخدام المبيعات أو الأرباح الجارية كدليل. فلو أن فنادق السلاسل العالمية (International Chains) مثلاً استخدمت فقط الأرباح الجارية كدليل للفرص الاستثمارية، لاستطاعت الاستمرار في الاستثمار حصرياً في الفنادق الصغيرة، وسط مراكز المدن والمطارات. إلا أن هذه الفنادق عرضت حقيبة متنوعة من الفنادق المخصصة لقطاعات سوقية مختلفة. ففندق (Hayatt) مثلاً يعتبراً ناشطاً في مجال المنتجعات السياحية والمخيمات الشبابية وحدائق وملاعب الأطفال. فنادق (Holiday Inns)، لديها حقيبة متنوعة من خدمات الضيافة من فنادق ومنتجعات فندقية وكازينوهات وموتيلات وغيرها. أما فندق برج العرب (Arab Tower) في دبي فإنه يقدم خدمات متكاملة وبمستوى راقٍ إلى رجال الأعمال، أي لفئة سوقية محددة ترغب بالحصول على خدمة راقية وبسعر عالٍ.

3 - وضع الإستراتيجية، حيث يتطلب الأمر قيام كل منظمة بتطوير خطة مباراة (Game Plan) لبلوغ الأهداف بعيدة الأمد التي تنشدها. علاوة على ذلك، لا توجد إستراتيجية مثلى لجميع المنظمات المنافسة. لهذا، ينبغي على كل

منظمة أن تقرر الأسلوب الأفضل، أو الإستراتيجية الأكفأ التي تحقق لها أهدافها في ظل إمكانياتها، مواردها المتاحة وطاقاتها المتاحة والكامنة. ففي صناعة الطيران، مثلاً تقوم شركة الطيران الإماراتية (Emirates Airlines) بالتركيز على سياسة وتحقيق حصة قوية في سوق الطيران الدولية وترسيخ الصورة (Image) الطيبة في أذهان المسافرين العرب والأجانب. وتستمر شركات عربية أخرى بالعمل بشكل دؤوب لضمان أقل التكاليف، وزيادة الرحلات الداخلية، وامتلاك المزيد من شركات الطيران كالقطرية والسعودية والأردنية التي تنتهج استراتيجيات مماثلة. وعلى الرغم من أن مستقبل صناعة الطيران بدأ يحقق نتائج إيجابية بالرغم من المشاكل التي تواجهه، إلا أن الوقائع أثبتت جدوى انتهاج مثل هذه الاستراتيجيات.

ينبغي النظر إلى التسويق والتخطيط الاستراتيجي كشريكان يساهمان في نجاح منظمات الضيافة على المدى البعيد. ففي الفترة التي سبقت التسعينيات لم يكن للفنادق العربية أي تخطيط أو نشاط يتعلق ببحوث النزلاء. وعندما تم إنشاء فنادق كبيرة تضاهي الفنادق العالمية من قبل مؤسسات خليجية-عربية وبالذات في دولة الإمارات العربية المتحدة، قامت هذه المؤسسات بانتهاج أسلوب التخطيط الاستراتيجي، ودعمت السلسلة بنخبة من كبار المسوقين العرب والأجانب. ولم تمض إلا فترة قصيرة حتى باشرت فرق متخصصة في بحوث التسويق بالعمل باتجاه التعرف وتشخيص الحاجات الحقيقية للنزلاء المرتقبين، وعملت وفق برامج محددة لإشباع هذه الحاجات.

وتأسيساً على ما تقدم تناولت الدراسة في المبحث الأول مـدخل مفـاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، وفي المبحث الثاني التخطـيط الاسـتراتيجي عـلى مسـتوى منظمة الأعمال في صناعة الضيافة، أما المبحث الثالث فقد تـم تسـليط الضـوء عـلى عملية تخطيط استراتيجية الأعمال التي تمثلت في ثمان خطوات. وقبل خاتمة الدراسة تطرقنا إلى التحديات الفريدة في صناعة الضيافة.

مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي

ولكي نفهم التخطيط الاستراتيجي في صناعة الضيافة بشكل دقيق ، ينبغي الإقـرار بـأن معظـم الشرـكات الكبـيرة تتـألف مـن أربعـة مسـتويات تنظيميـة (Organization Levels) وهذه المستويات التنظيمية هـي:

- **مستوى الإدارة العليـا** **Corporate Level**
- **مستوى الأقســـام** **Division Level**
- **مستوى نشاط الأعمـال** **Business Level**
- **مستوى المنتـــج** **Product Level**

وفي السنوات الأخيرة، لجـأت مـنظمات ضـيافة عالميـة وعربيـة إلى انتهـاج أسلوب المستويات التنظيمية المتعددة (Multilevles)، حيث جعلت مستوى الإدارة العليا مسؤولاً عن تصميم الخطة الإستراتيجية عـلى مسـتوى المنظمـة معتـبرة هـذه

:

الخطة بمثابة دليل عمل للمستويات الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة. ويقوم كل قسم بوضع خطة خاصة به في ضوء الخطة العامة. ونفس الشيء ينطبق على مستوى نشاط الأعمال ومستوى المنتج، حيث الخطط جميعها، وهي خطط فرعية، تصب في بوتقة الخطة العامة، وهي خطط جاءت أصلاً في ضوء الخطة العامة، لأنها استلهمت منها.

ويرى كوتلر وزملائه بأن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على:

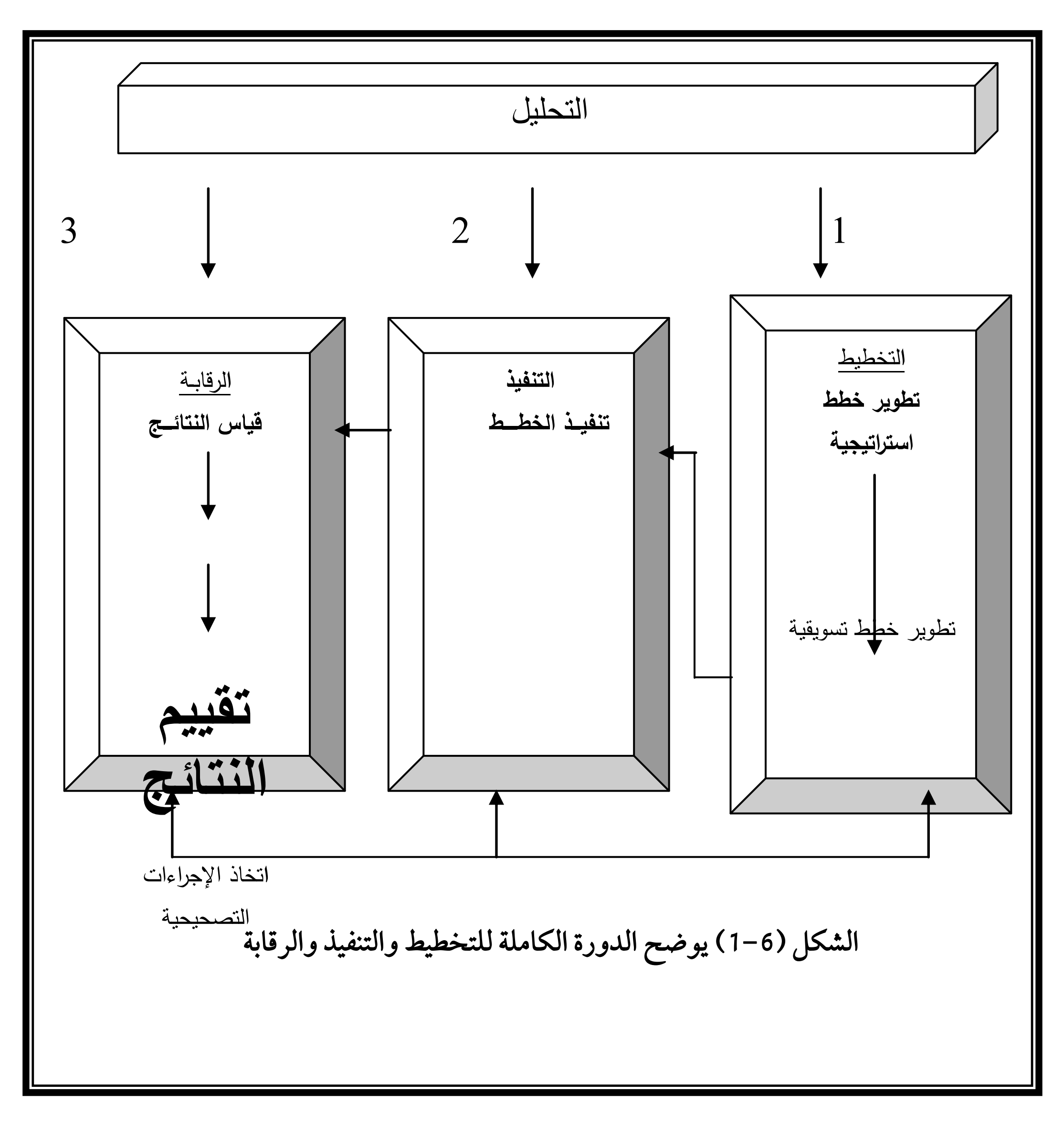
أ -إجراء التحليل الموضعي (Situational Analysis) ووضع أهداف التسويق بناء على عملية التحليل.

ب - وضع الخطة التي تستند على تطوير الخطط الإستراتيجية والتسويقية .

ج- تنفيذ الخطط التي تم إعدادها ورسمها بناء على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.

د- وأخيراً فإن الرقابة على النتائج وتنفيذ الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية يصبح أمراً ضرورياً وهاما. والشكل رقم (6-1) يوضح هذه الإجراءات :

:



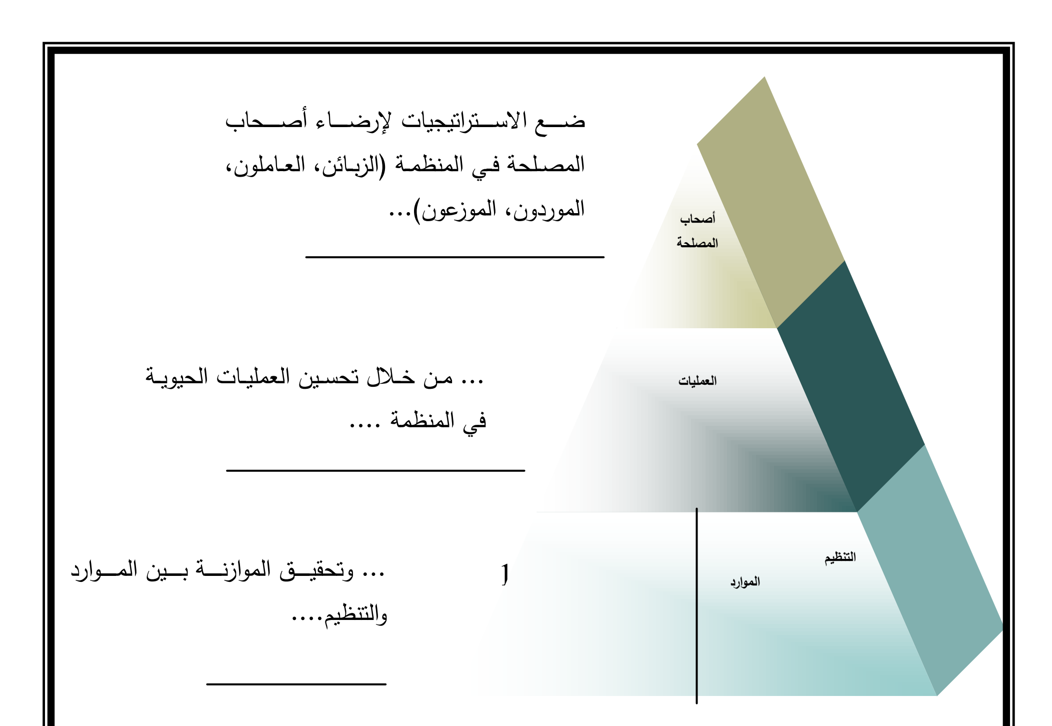
الشكل (6-1) يوضح الدورة الكاملة للتخطيط والتنفيذ والرقابة

[2] *Source: Kotler et al.، 2006: 76*

:

طبيعة منظمة الأعمال ذات الأداء العالي

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه شركات الضيافة اليوم يكمن في كيفية بناء وتحقيق ديمومة نشاطات الأعمال في ظروف تتسم بالمتغيرات العاصفة في الأسـواق و البيئة. اقترحت شركة الاستشارات (Arthur D. Little) نموذجاً يمثل خصـائص منظمة الأعمال ذات الأداء العالي. الشكل (6-2) يوضح هذه الخصـائص، و التـي سوف نتناولها كالآتي:



:

الشكل (6-2) منظمة الأعمال ذات الأداء العالي

(3) Source: Tamara et al.،: 19-35

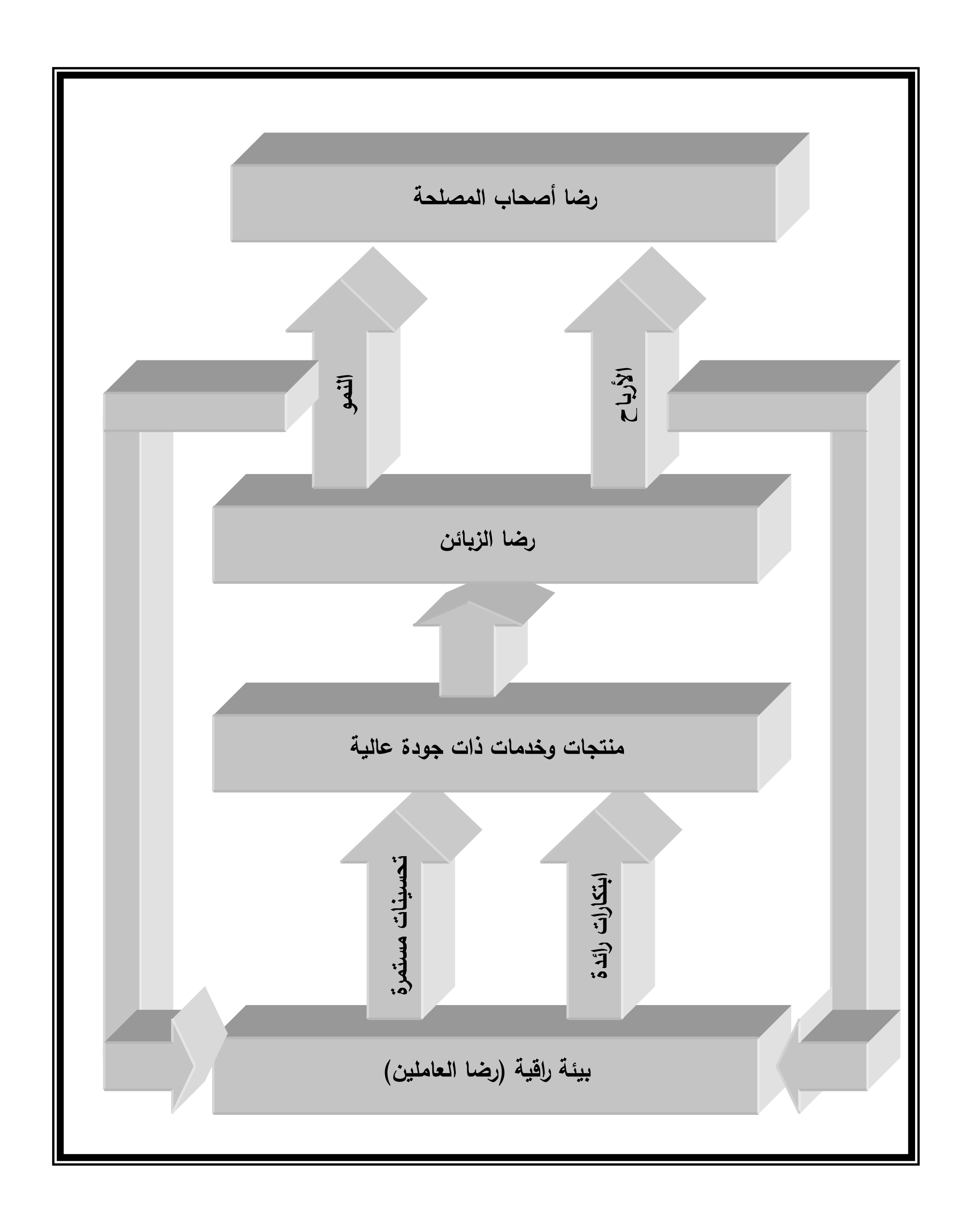
1. **أصحاب المصلحة في المنظمة** Stakeholders

إن نقطة البداية للعديد من منظمات الأعمال هي تحديد ما المقصود بأصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم أيضا. فقد جرت العادة على قيام معظم منظمات الأعمال بالاهتمام بأصحاب المصلحة و رعايتهم بشكل جيد. وصار الكثير من منظمات الأعمال اليوم يقر بضرورة وأهمية رعاية أصحاب المصلحة من زبائن وعاملين وموردين وموزعين، ذلك أن أي إهمال أو عدم اكتراث بحاجات هؤلاء سيؤدي بالتأكيد إلى عدم تحقيق ربح كاف لحملة الأسهم. هذا يقودنا إلى مبدأ مفاده أن على منظمة الأعمال أن تجهد النفس لإرضاء وإشباع الحد الأدنى من توقعات كل من مجاميع أصحاب المصلحة.

:

وتـرتبط مجـاميع أصـحاب المصـلحة بعلاقـات ديناميكيـة (Dynamic Relationships). الشكـل (6-3) يوضح هذه العلاقات. دعنا نستعرض الشـكل المذكور.

:


رضا أصحاب المصلحة
النمو
الأرباح
رضا الزبائن
منتجات وخدمات ذات جودة عالية
تحسينات مستمرة
ابتكارات رائدة
بيئة راقية (رضا العاملين)

:

الشكل (6-3) العلاقات الديناميكية القائمة بين مجاميع أصحاب المصلحة في منظمة أعمال ذات أداء عالٍ

Source: Tamara et al.،: 19-35

يلاحظ من الشكل (6-3) أن منظمة الأعمال ذات الأداء العالي تعمل باتجاه تحقيق أعلى مستويات الرضا للعاملين، وهذا بدوره يقود إلى قيام هؤلاء بالعمل على إجراء تحسينات مستمرة في الأداء والإنتاجية وتقديم ابتكارات رائدة. وتكون حصيلة ذلك منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و هذه بدورها تؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الرضا بين الزبائن وأصحاب المصلحة، المرتكز على تحقيق النمو والأرباح.

2- **العمليات** Processes

جرت العادة على أن تتولى الأقسام أو الإدارات (Departments) تنفيذ وتسيير أعمال و نشاطات الشركة. لكن التنظيم على أساس الأقسام (Departmental Organization) لا يخلو من مشاكل. فالأقسام إنما تعمل لتحقيق أهدافها المرسومة الخاصة بها، وليس بالضرورة تلك المتعلقة بالشركة. كما أنه يوجد صراع بين الأقسام المختلفة، وهو صراع حتمي. إن مثل هذا الصراع يقلص كثيرا من فرص التعاون و التنسيق بين أقسام الشركة المختلفة. فالعمل قد يتعرقل و

:

يصبح بطيئا، والخطط قد تتعرض للتغيير أثناء مرور نشاطات الأعمال بين الأقسام المختلفة.

ولا عجب والحالة هذه أن تسعى العديد من شركات اليوم إلى التركيز على ضرورات إدارة العمليات على أسس تنظيمية بعيدة عن أساس الأقسام. فهذه الشركات تدرس كيفية انتقال المهام (Tasks) من قسم إلى آخر، والتعرف على أبرز المعوقات التي تعرقل عملية تدفق المهام وتنفيذها. وقد أنشأت كثير من الشركات فرق عمل وظيفية– تقاطعية (Functional Teams–Cross) لإدارة وتسيير العمليات الجوهرية في الشركة (Core Business Processes).

3- **الموارد** Resources

إن تنفيذ العمليات يتطلب بالضرورة أن تتوفر لدى الشركة موارد التي تسمى بـ(6M's) المتمثلة الموارد البشرية (Manpower's)، والمواد (Materials)، والمكائن (Machines) والمال (Money). فهذه الأدوات التي يتم من خلالها تنفيذ الطرق (Methods) والعمليات في السوق (Market).

وجرت العادة على امتلاك الشركة لكافة الموارد الداخلية في الإنتاج أو المسهلة للعمليات الإنتاجية أو الخدمية. إلا أن ذلك قد تغير اليوم. فقد وجدت كثير من الشركات أن الموارد التي بعهدتها وتحت سيطرتها لا تقدم الأداء المنشودة إذا ما قورنت بتلك المتوفرة لدى الغير. وعليه صارت العديد من الشركات تعتمد على موارد خارجية لتنفيذ عملياتها، خصوصا إذاً كانت مثل هذه الموارد غير جوهرية وغير أساسية، حيث تفضل الشركات أحكام سيطرتها على الموارد الحيوية حفاظا

على ديمومة العمل وتجنبا لمخاطر تحاول تشخيص وتحديد الموارد الجوهرية لغـرض استخدامها كقاعدة أو أساس للتخطيط الاستراتيجي.

والجدول التالي يقدم لنا صورة واضحة عن الموارد التنظيمية التي يمكن استعمالها في التخطيط الاستراتيجي:

جدول (6-1) التحليل الاستراتيجي: الأسئلة التي تولد أفكار خلاّقة
1. كيف تستطيع منظمة الأعمال الاستفادة من التغيّرات المتوقعة والتي تبرز في المجتمع؟ 2. كيف تتمكن منظمة الأعمال من استعمال العلاقات من الزبائن بهدف تحسين موقعها التنافسي بين منظمات الأعمال الحالية أو المستقبلية؟ 3. هل يوجد عدد لا بأس به من أصحاب المصلحة في المنظمة (Stakeholders) يمكن اعتبارهم شركاء (Partnerships) بشكل جدي؟ 4. هل تمتلك الشركة موارد وقدرات تؤهلها لأن تكون قائدة بميزاتها التنافسية. 5. هل توجد لدى الشركة موارد وقدرات تؤهلها للتطوير بغية تحقيق ميزة تنافسية. 6. هل الشركة قادرة على إنشاء نموذج من الشراكة (Joint Ventures) أو التحالفات الاستراتيجية (Alliances) مع المنافسين أو أصحاب المصلحة الآخرين بهدف اكتساب المعرفة القيمية (Valuable Knowledge)

:

والمهارات (Skills) أو أية موارد أخرى؟

7. هل توجد موارد وقدرات لم تتمكن الشركة الشركة من الحصول عليها أو امتلاكها وبالتالي فإن هذه الحالة تضع الشركة في موضع تنافسي صعب؟

8. هل توجد تهديدات (Threats) بارزة في البيئة التسويقية، وبالرغم من وجودها فإن الشركة قادرة على تطوير (تنمية) واستراتيجيتها.

Source: Jeffrey S. Harrison، "Strategic Analysis for the Hospitality Industry"، Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44، No. 2، April 2003، 152.

4- **التنظيم** Organization

يتضمن الجانب التنظيمي للمنظمة الآتي:

- الهيكل التنظيمي Structure
- السياسات Policies
- الثقافة Culture

وهذه جميعها تتعرض للتقادم وتتقلص كفاءتها وفاعليتها بمرور الزمن. فبينما نجد أن الهيكل التنظيمي والسياسات قد تتغير، فان ثقافة الشركة تكون عصية على التغيير. ولذلك، فان على الشركة أن تعمل جاهدة باتجاه تكييف هيكلها

:

التنظيمـي وسياسـتها وثقافتهـا مـع متطلبـات التغـير في إسـتراتيجيتها. إن ثقافـة المنتجعات السياحية المعروفة باسم (Rock resorts) استمرت بنجاح طيلـة ثلاثـين عاما، لكن هذه الثقافة تغيرت في نهاية الثمانينات لأنهـا تحولـت إلى عقبـة في طريـق تلبية حاجات ورغبات الزبائن. لقد اعتمدت سياسة المنظمة في السابق عـلى تـوفير الراحة التامة للنزلاء (دون أي إزعاج يذكر)، فمنعت استخدام الهاتف والتلفزيـون في الغرف والشاليهات، ووضعت برنامج صـارما لتنـاول وجبـات الطعـام. إلا أن هذه الثقافة لم تعد مقبولة اليوم، الأمر الذي اضطر المنظمة لتعديلها جذرياً استجابة لحاجات وطلبات النـزلاء. فالمنتجعـات السـياحية اليـوم صـارت تعـج بالملاعـب والغرف التي تحتوي على أحدث معدات الاتصال كالانترنـت، وفيهـا تلفيزيونـات وصالات تسلية وترفيه ومطاعم، وهذه الثقافة الجديدة تختلف بشكل جوهري عـن ثقافة المنظمة في الستينيات والسبعينيات وحتى الثمانينيات والتسعينيات مـن القـرن الماضي. وتأسيساً على ما تقدم يمكننا القول بأن إدارة أصحاب المصـلحة في المنظمـة (Stakeholders)، العمليـات (Process)، المـوارد (Resources) وتنظـيم الشرـكة (Company's Organization) تعتـبر عنـاصر حاسـمة للتخطـيط الاسـتراتيجي في منظمات صناعة الضيافة.

التخطيط الاستراتيجي على مستوى منظمة الأعمال

تعد الإدارة العليا مسـؤولة عـن الإيعـاز للآخـرين بتنفيـذ كامـل العمليـة التخطيطية (Planning Process). وبعض الشركات تعطـي حريـة أكـبر لوحـدات الأعـمال (Business Units) مـن خـلال تشـجيع هـذه الوحـدات عـلى تطـوير

استراتيجيات خاصة بها. بينما نجد شركات أخرى تحـدد الأهـداف و تعمـل باتجـاه وضع استراتيجيات العمل بالتعاون مع الوحدات.

إن صناعة الضيافــة على مستوى العالم عموماً والـوطن العـربي خصوصـاً تواجه الحاجة لمنح المزيد من الصلاحيات (Empowerment) للعـاملين، خصوصـا على مستويات الإدارة الوسطى (Middle Management Levels) وهناك وجهـات نظر تقول بأن معظم التقاليد السائدة في صناعة الضيافة لم تشهد تغـيرات ملموسـة. فمعظم المدراء مثلا، تلقوا تدريباتهم في الطراز التقليدي / الكلاسـيكي لـلإدارة. و في هذه الحالـة، فـان هـؤلاء المـدراء يعتمـدون في اتخـاذ قـراراتهم عـلى القـوانين و التعلـيمات الكلاسـيكية التـي تضـمن درجـة عاليـة مـن الاسـتقرار التنظيمـي (Organizational Stability). فالعمل يسير وفق ما هـو مـدوّن حرفيـا. التعلـيمات

إجراء تغير وب الكلاسيكي في الإدارة والتنظيم(*).

وسنحاول الآن تسليط الضوء على أربـع نشـاطات تخطيطيـة تضـطلع بهـا الإدارات العليا على مستوى المقرات الرئيسية للشركات (Head Quarter Levels):

• تحديد رسالة المنظمة	Defining the Corporate Mission
• إنشاء وحدات العمل الإستراتيجية	Establishing Strategic Business Unit (SBU)
• تخصيص الموارد لكل وحدة عمل إستراتيجية	Assigning Resources to Each Unit (SBU)
• تخطيط الأعمال والنشاطات الجديدة	Planning New Business

:

1 تحديد رسالة المنظمة وخصائصها :

توجد منظمة الضيافة أصلا لتحقيق شئ ما: للترفيه عن الآخرين أو لتقديم سكن لائق ومريح، وهكذا. وعادة ما تكون رسالة المنظمة واضحة ومحددة منذ البداية. وبمرور الزمن، قد يفقد المدراء الاهتمام بالرسالة، أو إن الرسالة نفسها تفقد بريقها وتأثيرها في ضوء التغيرات في ظروف السوق. وعندما تشعر الإدارة بأن المنظمة بدأت بالانحراف، فان علينا تجديد البحث عن الغرض (Purpose). و طبقا لبيتر دراكير (Peter Drucker)، فان على منظمة الأعمال في هذه الحالة إن تبدأ بتوجيه أسئلة أساسية.

:

• ما هو عملنا؟	What is our Business?
• من هو الزبون؟	Who is the customer?
• ما معنى القيمة بالنسبة للزبون؟	What is value to the customer?
• ماذا سيكون عملنا؟	What will our Business be?
• ماذا ينبغي أن يكون عملنا؟	What should our business be?

إن هذه الأسئلة التي تبدو بسيطة، هي من أصعب الأسئلة التي ينبغي على المنظمة الإجابة عليها. فالشركات الناجحة تضع هذه الأسئلة باستمرار وتجيب عنها بشكل شامل و كامل.

إن تأريخ المنظمة هو الذي يحدد شكل وطبيعة رسالتها. فلكل منظمة تاريخ من الأهداف والسياسات والإنجازات. وعلى المنظمة أن لا تنحرف كثيرا عن هذا التاريخ. كما أن موارد المنظمة تحدد أي من الرسائل (Missions) تكون ممكنة التطبيق.

وفي هذا المجال يمكننا عرض رسالة فنادق هيلتون (Hilton's Corporate Mission).

:

حتى تصبح فنادقنا من الفنادق المتميزة عالمياً وضمن فئة الدرجة الأولى، نسعى وبشكل مستمر لتحسين خدماتنا وتحقيق المنافع المتبادلة للأطراف الثلاثة المتمثلة بالزبائن، العاملين وأصحاب المصلحة.

تكمن رسالتنا في الآتي:

1. الناس People

نعتبر الناس هم الأساس الأكثر أهمية في وجودنا في السوق، روحية الفريق الواحد والالتزام والتفاني هي القيم المُهيّمنة في فلسفة عملنا.

2. المنتج Product

برامجنا وتسهيلاتنا مصممة ومهيئة ومتماسكة بغية تقديم أرقى وأجود الخدمات المفصلة على مقاس ضيوفنا.

3. الربح Profit

يكمن المقياس النهائي لنجاحنا، في كيفية تقديم أفضل وأحسن الخدمات بكفاءة عالية. وبناءً على ذلك فإن الأرباح هي التي تؤمن وجودنا ونمونا في السوق.

4. الجودة أولاً Quality Comes First

جودة المنتج والخدمة يجب أن تحقق رضا الزبون، وهذا الهدف يحتل الرقم (1) في أولويات عملنا.

5. في شركة هيلتون، نؤمن بأننا عائلة واحدة وفريق عمل واحد ونعمل سوية لتحقيق نتائج أفضل للشركة.

Source: David Wheel House 1999: 22

:

فلا يمكن لشركة مثل طيران الإمارات أن تتبنى رسالة مفادها أنها أكبر شركة طيران في العالم، (يمكن أن تطمح إلى ذلك) وليس من المقبول بشيء أن يرفع موتيل صغير رسالة مفادها أنه أكبر موتيل في العالم. وأخيرا على المنظمة أن تسند رسالتها على الجدارات المتميزة المتاحة لها (Competences)، فشركة مثل (McDonald's) ربما تكون قادرة على الدخول إلى مضمار أعمال الطاقة الشمسية، لكنها في هذه الحالة لن تكون قادرة على استخدام كفاءاتها الجوهرية- وهي توفير طعام بأسعار تنافسية وبسرعة فائقة إلى مجموعات كبيرة من الزبائن.

وأن الشركات إنما تُطوّرْ رسائلها لتشارك المدراء فيها، وكذلك تشارك العاملين والزبائن وجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders). فالرسالة الواضحة توضح لأصحاب المصلحة الغرض من قيام الشركة، والفرص المتاحة لهذه الشركة، وكذلك اتجاه الشركة، إن كتابة الرسالة ليس بالأمر السهل إطلاقاً، فهناك شركات تحتاج إلى سنوات لكتابة رسالتها لتوضيح الغرض من قيامها أصلا.

خصائص الرسالة الجيدة Characteristics of a good mission

إن الرسالة الجيدة تنطوي على عدد من الخصائص، فالرسالة الجيدة ينبغي إن تركز على عدد محدود من الأهداف، كما أن الرسالة يجب أن تحدد المجالات التنافسية التي ينبغي للشركة العمل في ضوئها، وهذه المجالات هي:

أ- مجال الصناعة **Industry Scope**

بمعنى مدى الصناعات الذي تأخذه الشركة بنظر الاعتبار، فبعض الشركات قد تعمل في صناعة واحدة، وهناك شركات قد تقرر دخول مجموعة من الصناعات المرتبطة ببعضها البعض، فبعض الشركات قد تقرر العمل في مجال الفنادق فقط، أو في مجال الطيران أو الفنادق والطيران مثلاً (Radisson SAS)، فهي شركة تضم مجموعة فنادق راديسون وشركة الطيران الاسكندنافية.

ب- مجال المنتجات والتطبيقات **Products and applications Scope**

بمعنى مدى المنتجات والتطبيقات التي سوف تشارك الشركة فيها، فشركة الطيران الأمريكية (American Airline) عبرت عن الرغبة بالتنوع التكنولوجي من خلال استحداث أنظمة الحجوزات وأنظمة إدارة العائد (المردود) (Yield Management Systems)، ولم تكن لها الرغبة في إنشاء المطارات أو المدرجات .

ج- مجال الكفاءات والدرايات **Competencies Scope**

بمعنى مدى الكفاءات والدرايات التكنولوجية والجوهرية التي تكون لشركة فيها ميزة تنافسية أو قدرة على الإبداع، ولعل أفضل مثال شركات مثل: (IBM's، Dell's، Microsoft's) .

خصائص الرسالة الجيدة Characteristics of a good mission

إن الرسالة الجيدة تنطوي على عدد من الخصائص، فالرسالة الجيدة ينبغي إن تركز على عدد محدود من الأهداف، كما أن الرسالة يجب أن تحدد المجالات التنافسية التي ينبغي للشركة العمل في ضوئها، وهذه المجالات هي:

أ- مجال الصناعة Industry Scope

بمعنى مدى الصناعات الذي تأخذه الشركة بنظر الاعتبار، فبعض الشركات قد تعمل في صناعة واحدة، وهناك شركات قد تقرر دخول مجموعة من الصناعات المرتبطة ببعضها البعض، فبعض الشركات قد تقرر العمل في مجال الفنادق فقط، أو في مجال الطيران أو الفنادق والطيران مثلاً (Radisson SAS)، فهي شركة تضم مجموعة فنادق راديسون وشركة الطيران الاسكندنافية.

ب- مجال المنتجات والتطبيقات Products and applications Scope

بمعنى مدى المنتجات والتطبيقات التي سوف تشارك الشركة فيها، فشركة الطيران الأمريكية (American Airline) عبرت عن الرغبة بالتنوع التكنولوجي من خلال استحداث أنظمة الحجوزات وأنظمة إدارة العائد (المردود) (Yield Management Systems)، ولم تكن لها الرغبة في إنشاء المطارات أو المدرجات .

ج- مجال الكفاءات والدرايات Competencies Scope

بمعنى مدى الكفاءات والدرايات التكنولوجية والجوهرية التي تكون لشركة فيها ميزة تنافسية أو قدرة على الإبداع، ولعل أفضل مثال شركات مثل: (IBM's، Dell's، Microsoft's) .

د- مجال القطاع السوقي Market - segment scope

بمعنى نوع السوق أو الزبائن الذي ترغب الشركة بخدمته. فبعض الشركات تفضل أن تخدم قطاعا معينا من السوق دون غيره فبعض الفنادق مثلا تسعر خدماتها لاستقطـــاب فئة النزلاء من ذوي الدخول العالية على سبيل المثال فنادق (Four Seasons) وفندق برج العرب في دبي، بينما فنادق أخرى تعمل باتجاه استقطاب ذوي الدخول المحدودة، كالطلبة في بيوت الشباب وهكذا.

هـ- المجال الرأسي Vertical Scope

هو عبارة عن عدد مستويات القناة (Channel levels) التي تعمل على نقل المواد الخام من مورديها إلى الْمُنْتَج النهائي (Final Product) والتوزيع الذي ستعمل فيه الشركة، فهناك شركات تسعى للوصول إلى تكامل رأسي واسع النطاق، مثل امتلاك سلسلة فنادق وطائرات ووكلاء سفر وغيرهم، بينما في الجوانب الأخرى نجد شركات لا تملك من التكامل الرأسي إلا جزءاً بسيطاً جداً، وفي الوسط، توجد شركات تتعامل مع نشاطات مختلفة دون أن تحقق التكامل الرأسي الكامل.

و- المجال الجغـــــرافي GEOGRAPHICAL SCOPE

بمعنى مدى الأقاليم والبلدان أو مجموعة البلدان التي تعمل بها الشركة فهناك شركات تحدد نشاطاتها في دولة معينة أو عدة دول، بينما توجد شركات عابرة القارات لا تقبل إلا العمل عبر بلدان وقارات العالم المختلفة مثل فنادق (Sheraton) و(Hilton) و(International) وغيرها.

:

والرسالة الجيدة أيضا ينبغي أن تكون محفزة (Motivating) فالعاملون ينبغي أن يشعروا بأن الرسالة تمثل بالنسبة لهم نوعا من التحدي الايجابي الذي يشحذ الهمم ويقود إلى الأداء العالي، والرسالة بدون رؤية (Vision) تصبح عديمة الفائدة، مثال ذلك، أراد (Thomas Monaghan) أن يوصل بيتزا ساخنة إلى المنازل بأقل من (30) دقيقة، ولهذا أنشأ (Domino's Pizza) كما أن (Bob Burns) رغب بتطوير فنادق درجة أولى ذات صبغة عالمية في عموم آسيا، فأنشأ (Regent International Hotels)، كما أن (Ruth Fertel) أرادت أن تقدم لزبائنها وجبات طرية من شرائح اللحم المقلي والمشوي، فأنشأت مطاعم الستيك (Ruth's Chris Steak Houses) وسعت مطاعم الطازج أن تقدم وجبة طعام من الدجاج الذي يتلاءم وحاجات ورغبات العرب على مستوى الوطن العربي. ورسالة المنظمة ينبغي أيضاً أن ترتكز على السياسات التي يتوجب على المنظمة الالتزام بها فالسياسات تحدد كيفية قيام العاملين بالتعامل مع الزبائن والموردين والموزعين والمنافسين والمجموعات الأخرى من أصحاب المصلحة في المنظمة علاوة على ضرورة أن توفر الرسالة رؤية (Vision) واتجاه (Direction) للمنظمة على مدى العشر أو عشرين سنة القادمة.

2- إنشاء وحدات العمل الإستراتيجية

إن معظم منظمات الأعمال تضطلع بأكثر من نشاط واحد، ورغم ذلك فان هذه المنظمات غالبا ما تخفق في عملية تحديد هذه النشاطات تحديداً واضحاً، فالمنظمات تحدد نشاطاتها في ضوء منتجاتها، فالمنظمة الفلانية تعمل في " حقل الفندقة " أو المنظمة في "حقل السياحة "مثلاً إلا أن الضرورة تقتضي أن يصار إلى تحديد النشاطات ليس في ضوء (المنتجات) وإنما في ضوء (الأسواق)، بمعنى أن يتم

اعتبار منظمة الأعمال كعملية لإرضاء الزبون (Customer-Satisfying Process) وليس عملية إنتاج سلع (A goods–producing Process)، على المنظمات أن تحدد طبيعة واتجاهات نشاطاتها وأعمالها في إطار حاجات السياح العرب والأجانب إضافة إلى المحليين، وليس في إطار المنتجات والخدمات.

وعلى إدارة المنظمة أن تتجنب إعطاء تعريف ضيق أو واسع جدا للسوق فسلسلة الفنادقHoliday Inns، (Inc.)، التي تمتلك أكبر الفنادق في العالم، قد وقعت في هذا الفخ، فقد وسعت مفهومها للسوق من " الفندقة " إلى " صناعة السفر (Travel Industry) " لقد استملكت ثاني أكبر شركة للحافلات في العالم، علاوة على استملاكها لشركات نقل المسافرين عن طريق البحر، إلا أن هذه السلسلة، أعني (Inc.،Holiday Inns) لم تستطع إدارة كل هذه الشركات، وهكذا تراجعت السلسلة عن قراراتها السابقة، واستقرت في مجال "صناعة الضيافة " (Hospitality Industry).

على المنظمات أن تحدد مجالات النشاط والأعمال التي تكون قادرة على إدارتها وتسييرها استراتيجيا، هذه الأعمال والنشاطات يطلق عليها تسمية وحدات العمل الإستراتيجية (Strategic Business Units SBU's).

ولوحدة العمل الإستراتيجية ثلاث خصائص هي:

إنها وحدة عمل منفردة أو مجموعة من الأعمال والنشاطات المترابطة والتي يمكن التخطيط لها بمعزل عن بقية المنظمة.

أن يكون لديها منافسوها .

أن يكون على رأسها مدير يكون مسؤولاً عن التخطيط الاستراتيجي وأداء

3- تخصيص الموارد لكل وحدة عمل إستراتيجية

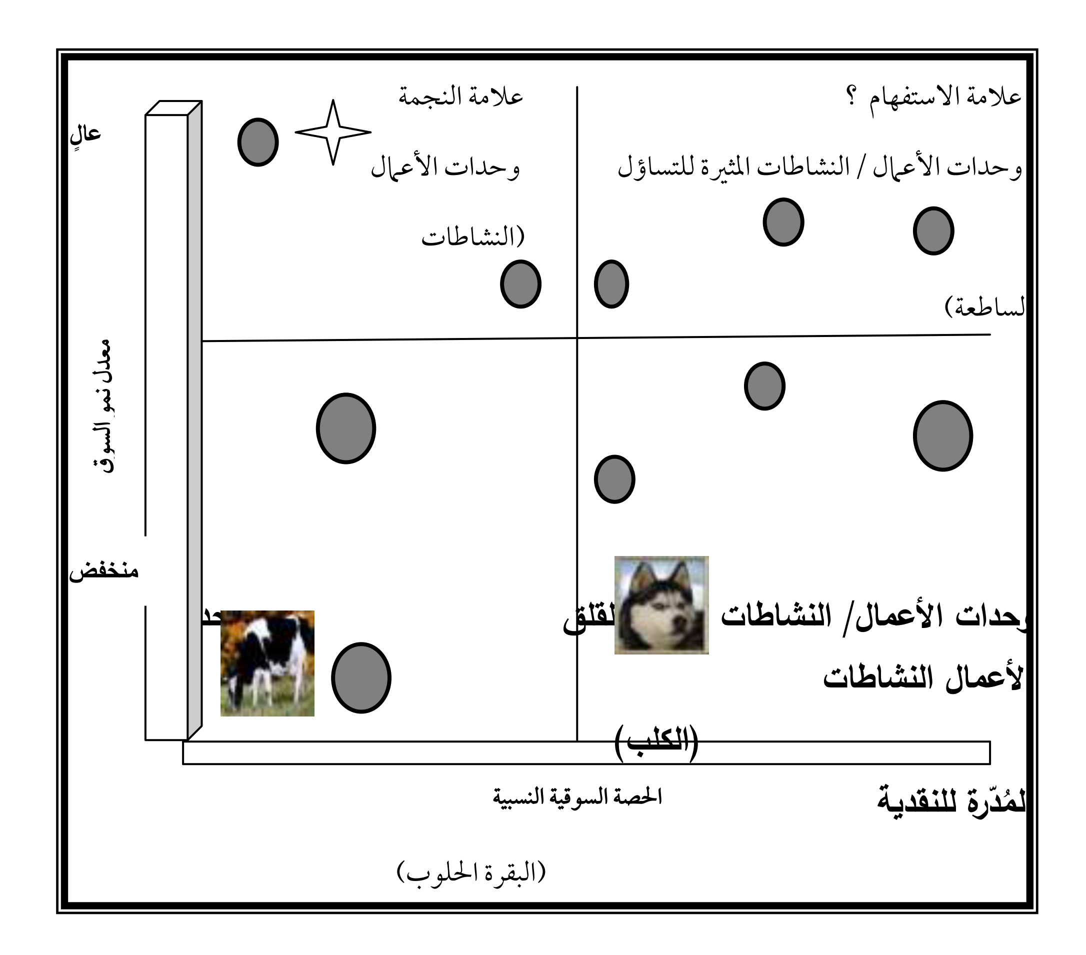
إن الغرض من تحديد وتشخيص وحدات العمل الإستراتيجية هو لتخصيص الموارد لكل وحدة عمل إستراتيجية، فهذه الوحدات تبعث بخططها إلى المقرات الرئيسية للمنظمات الأم. وهذه المنظمات أما أنها تصادق على هذه الخطط أو تعيدها ثانية إلى وحدة العمل للمراجعة أو إعادة النظر فيها، فالمقرات الرئيسية (Headquarters) تراجع الخطط لكي تحدد الوحدات التي ينبغي إنشاؤها، دعمها، إلغائها، الخ... فالإدارة لا يمكن أن تعتمد في قراراتها على الانطباعات (Impressions) فالأدوات والأساليب التحليلية مطلوبة لتحديد وتشخيص الوحدات ذات الربح الكامن .

ومن أبرز نماذج تقييم حقيبة الأعمال (Portfolio Evaluation Models) نموذج المجموعة الاستشارية في بوسطن (Boston Consulting Group Model) وسنحاول تسليط الضوء على هذا النموذج.

مدخل المجموعة الاستشارية في بوسطن Boston Consulting Group Approach

طورت المجموعة الاستشارية في بوسطن (BCG) وهى شركة استشارات إدارية رائدة في الولايات المتحدة الأمريكية مصفوفة النمو/الحصة (Growth /Share Matrix) الموضحة في الشكل التالي:

:



منخفض عال

الشكل (6-4) مصفوفة النمو/ الحصة لمجموعة بوسطن الاستشارية

Source: Roger et al., Contemporary Perspectives on Strategic Planning, Boston: Allyn and Bacon, 1990.

:

فالدوائر العشر الموضحة في الشكل (6-4) تمثل الأحجام (Sizes) والمواقع (Positions) الحالية للأعمال والنشاطات (Businesses) التي تؤلف شركة افتراضية (Hypothetical Company) أما الحجم القيّمي (Dollar Volume Size) لكل وحدة أعمال فهو يتناسب مع مساحة الدائرة، إن موقع كل وحدة أعمال يؤشر معدل نمو السوق لهذه الوحدة وحصتها السوقية النسبية.

وبشكل محدود فإن معدل نمو السوق على المحور العمودي يؤشر معدل النمو السنوي للسوق (Annual Growth Rate of the Market) الذي تعمل وحدة الأعمال فيه. وفي الشكل المذكور فانه يتراوح ما بين 0٪-20٪ وأي معدل يفوق 10٪ يعتبر عالياً.

أما المحور الأفقي، الحصة السوقية النسبية، فإنه يشير إلى الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية مقارنة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين، إنه يستخدم كمقياس لقوة الشركة في السوق المعنية، إن الحصة السوقية النسبية من (0.1) التي تمثل أو تعني أن حجم مبيعات الشركة هو 10٪ فقط من حجم مبيعات الشركة القائدة في السوق، أما الحصة السوقية التي تمثل (10) فهي تعني إن وحدة الأعمال الإستراتيجية التابعة للشركة هي قائد يمتلك عشرة أضعاف مبيعات الشركة الثانية الأقوى في السوق. وتقسم الحصة السوقية النسبية إلى حصة عالية (High) ومنخفضة (Low)، مستخدمين القيمة 0،1 كخط فاصل (Dividing Line). إن مصفوفة النمو/ الحصة مقسمة إلى أربع خلايا، كل خلية تؤشر نوعاً مختلفاً من الأعمال والنشاطات، وهذه الخلايا هي:

أ- علامات الاستفهام (وحدات الأعمال/ النشاطات المثيرة للتساؤل) Question Marks

هي عبارة عن منظمات أو وحدات أعمال أو نشاطات تابعة للشركة تعمل في أسواق النمـو العالي(High-growth markets) إلا أن حصصها السوقية النسبية منخفضة (Low Relative Market Shares) لقد تم اختيار مصطلح وحدات الأعمال/ النشاطات المثيرة للتساؤل بعناية لأن على الشركة أن تفكر بجدية فيما إذا كانت راغبة بإنفاق المزيد من الأموال في هذا العمل أو النشاط والشركة في الشكل (6-4) تعمل في ثلاثة وحدات أعمال/ نشاطات مثيرة للتساؤل وهذا عدد كبير حقا.

ب- النجوم (وحدات الأعمال/ النشاطات الساطعة) Stars

إذا كانت نشاطات أعمال علامة الاستفهام ناجحة فهي تتحول إلى نجمة، والنجمة هي نشاط أعمال رائد في سوق يتسم بالنمو العالي (Market Leader in a High-Growth market) هذا لا يعني أن النجمة تولد تدفقاً نقدياً إيجابياً للشركة، فعلى الشركة أن تنفق أموالا هائلة وبشكل متواصل وحثيث للتواصل ومجاراة النمو السوقي العالي ومواجهة هجمات المنافسين، والنجوم تكون مربحة، وتصبح في المستقبل وحدات أعمال/ نشاطات مّدرة للنقدية (أبقار حلوب) بالنسبة للشركة. وفي الشكل (6-4) يوجد للشركة نجمتان أو وحدتا أعمال ونشاطان ساطعان.

ج- الأبقار الحلوب (وحدات أعمال/ نشاطات مدّرة للنقدية) Cash Cows

عندما ينخفض المعدل السنوي لنمو السوق (Market's Annual Growth Rate) إلى أقل من 10٪ تتحول الوحدات الساطعة إلى وحدات تدر نقدية إذا ما

بقيت تستحوذ على أكبر حصة سوقية نسبية والمنتجات المدرة للنقدية تولد الكثير من النقد (Cash) وبما أن نشاط الأعمال يعد قائد في السوق فان هذا النشاط يتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) وهوامش ربح عالية (High Profit Margins) وتستخدم الشركة وحدات الأعمال أو النشاطات المدّرة للنقدية لدفع فواتيرها ودعم وحدات الأعمال والنشاطات المثيرة للتساؤل الساطعة،وهذه جميعها تميل إلى أن تكون جائعة لمزيد من النقد (Cash Hungry) وفي الشكل (6-4) يوجد للشركة وحدتان ونشاطان مدران للنقدية.

د- الكلاب (وحدات الأعمال/ النشاطات المثيرة للقلق) Dogs

وهى تصف نشاطات أعمال الشركة التي تتسم بحصص سوقية ضعيفة في أسواق ذات نمو منخفض (Weak Market Shares in Low Growth Markets) وهذه النشاطات غالباً ما تولد أرباحاً منخفضة أو خسائر، ولو أنها قد تولد نقدا بسيطاً، وفي الشكل (6-4) تدير الشركة ثلاث وحدات أعمال مثيرة للقلق وفي الغالب تستنزف هذه الوحدات النشاطات المزيد من جهد الإدارة دون مقابل يذكر الآن وبعد أن وضعت الشركة أعمالها ونشاطاتها المختلفة في مصفوفة النمو / الحصة فان عليها أن تقرر ما إذا كانت محفظة نشاط الأعمال سليمة، فالمحفظة غير المتوازنة تعني العديد من وحدات الأعمال المثيرة للقلق والتساؤل و/ أو عدد قليل جداً من وحدات الأعمال الساطعة والمدّرة للنقدية وان الخطوة التالية هي أن تحدد الشركة الهدف والإستراتيجية والميزانية التي ينبغي تخصيصها لكل وحدة أعمال وبهذا الصدد توجد أربعة أهداف بديلة.

البناء Build

حيث يكون الهدف تعظيم أو زيادة الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية، حتى ولو تطلب الأمر التضحية بالإيرادات قصيرة الأجل لبلوغ هذا الهدف وهدف البناء يكون ملائما لوحدات الأعمال المثيرة للتساؤل التي تنمو حصصها لتصبح وحدات أعمال/ نشاطات ساطعة .

الثبات Hold

حيث يكون الهدف المحافظة على الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية وهدف الثبات يكون ملائما لوحدات الأعمال المدّرة للنقدية بكثافة، إذا ما أريد لها الاستمرار في توليد تدفقات إيجابية كبيرة.

الحصاد Harvest

حيث يكون الهدف زيادة التدفق النقدي لوحدة الأعمال الإستراتيجية على المدى القصير بغض النظر على التأثير بعيد المدى، وهذه الإستراتيجية تلائم وحدات الأعمال الضعيفة المدّرة للنقدية التي يكون مستقبلها معتماً (Dim Future) والتي يتطلب منها المزيد من التدفق النقدي، وبالإمكان استخدام إستراتيجية الحصاد مع وحدات الأعمال المثيرة للتساؤل وتلك المثيرة للقلق.

التجرد Divest

حيث يكون الهدف بيع أو تصفية نشاط الأعمال، حيث أن الموارد يمكن أن تستثمر بشكل أفضل في مجالات أخرى. وتستطيع وحدات الأعمال الإستراتيجية بمرور الوقت تغيير مواقعها في مصفوفة النمو / الحصة فوحدات الأعمال الإستراتيجية الناجحة تمتلك دورة حياة

مستوى العائد، فالمفروض أن يكون لكل وحدة أعمال إستراتيجية هـدفاً مختلفـاً، لأن لكل وحدة أعمال إستراتيجية وتطلعات وموارد مختلفة.

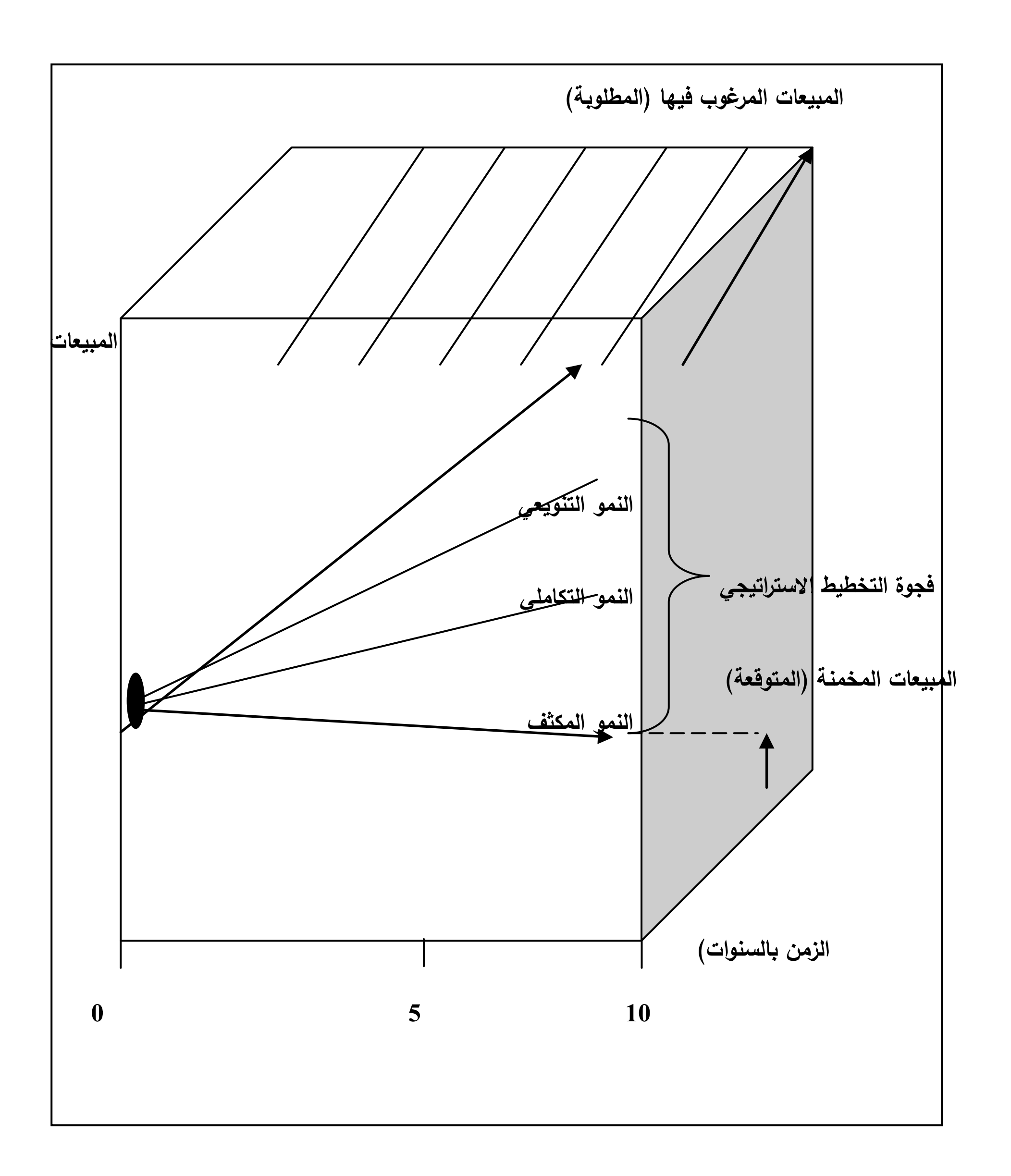
ومن الأخطاء التي قد ترتكب في هذا المجال نذكر:

- **إبقاء وحدات الأعمال المدّرة للنقدية دون أموال كافية مما يجعلها تنمو بشكل ضعيف جداً، أو الإغداق عليها بأموال طائلة، مما يحرم الشركة من الاستثمار في مجالات أعمال أخرى ذات إمكانيات نمو عالية.**
- **محاولة إحياء وحدات الأعمال المثيرة للقلق من خلال استثمارات هائلة، لكن الفشل يحصل مع كل محاولة من هذه المحاولات.**
- **الاحتفاظ بعدد كبير من وحدات العمل المثيرة للتساؤل وتقليص الاستثمار في كل وحدة من هذه الوحدات، إن هذه الوحدات المثيرة للتساؤل ينبغي أما أن تحصل على دعم كاف للحصول على هيمنة في القطاع السوقي المعني، أو إسقاطها من الحسابات.**

4- تخطيط الأعمال والنشاطات الجديدة

تتيح الخطط الحالية أو القائمة (Existing Plans) فرصة للشركة لتخمين إجمالي أرباحها ومبيعاتها. وفي الغالب فان هذا هو أقل بكثير مما تريد الإدارة العليا تحقيقه، فخطة الحقيبة (Portfolio Plan) تتضمن التجرد (Divest) من بعض نشاطات الأعمال. فإذا كانت هناك فجوة ما بين المبيعات المرغوب فيها مستقبلاً (Future Desired Sales) والمبيعات المخمنة أو المتوقعة (Projected Sales) فان على إدارة الشركة تطوير أو استملاك (Develop or Acquire) نشاطات أعمال جديدة لسد هذه الثغرة أو الفجوة .

:



المبيعات المرغوب فيها (المطلوبة)
المبيعات
النمو التنويعي
النمو التكاملي
فجوة التخطيط الاستراتيجي
المبيعات المخمنة (المتوقعة)
النمو المكثف
الزمن بالسنوات)
0
5
10

:

الشكل (6–5) يوضح فجوة التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Gap)

Source: D.T. Brownlie and C.K. Barl, Products and Strategies, MCB University Press Vol. 11, No. 1, 1985, P. 29.

إن المنحنى الأدنى (The Lowest Curve) يشير إلى المبيعات المتوقعة على مدى العشر سنوات القادمة من الحقيبة الحالية لنشاطات الأعمال، أما المنحنى الأعلى

(The Highest Curve)، فانه يصف المبيعات التي ترغب الشركة بتحقيقها على مدى العشر سنوات القادمة (المبيعات المرغوب فيها أو المطلوبة). ومن الواضح أن الشركة ترغب بأن تنمو بشكل أسرع مما تتيحه نشاطات الأعمال الحالية. وفي الحقيقة، فان الشركة ترغب بمضاعفة حجمها خلال العشر سنوات.

كيف تستطيع الشركة أن تسد ثغرة أو فجوة التخطيط الاستراتيجي؟

بإمكان الشركة أن تسد هذه الفجوة من خلال ثلاثة مسارات. وهذه المسارات هي:

المسار الأول: **من خلال تشخيص وتحديد الفرص المستقبلية لتحقيق نمو في إطار نشاطاتها الحالية (فرص نمو مكثفة Intensive Growth Opportunities)**

المسار الثاني: **من خلال تحديد فرص بناء أو استملاك نشاطات أعمال ذات صلة بنشاطاتها الحالية (فرص نمو تكاملية Integrative Growth Opportunities)**

المسار الثالث: **من خلال تحديد وتشخيص فرص الإخفاء جاذبية لنشاطات أعمال غير مرتبطة أو ليست لها علاقة بنشاطاتها الحالية (فرص نمو تنويعي Diversification Growth Opportunities) وسنحاول في أدناه تسليط الضوء على هذه الفرص.**

النموالمكثف Intensive Growth

توجد ثلاث استراتيجيات رئيسية من استراتيجيات النمو المكثف. وهذه الاستراتيجيات هي:

- إستراتيجية اختراق السوق Market Penetration Strategy
- إستراتيجية تطوير السوق Market - Development Strategy
- إستراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy

وسوف نسلط الضوء على كل إستراتيجية من هذه الاستراتيجيات تباعاً والموضحة في الشكل (6-6).

	المنتجات الحالية	المنتجات الجديدة
الأسواق الحالية	1. اختراق السوق **Market Penetration**	3. تطوير المنتج **Product/Service Development**
الأسواق الجديدة	2. تطوير السوق **Market Development**	4. التنويع **Diversification**

:

:

إستراتيجية اختراق السوق:

في هذه الإستراتيجية تبحث الإدارة عن وسائل لزيادة الحصة السوقية لمنتجاتها القائمة في أسواق قائمة. ويوجد ثلاث مداخل رئيسية في هذا المضمار.

أ) تشجيع الزبائن/ المستهلكين على شراء المزيد من السلعة/ الخدمة وهذا المدخل يصلح عندما يكون المشترون غير دائمين (Infrequent) مثل الزبون الذي يذهب إلى مطعم الطازج للوجبات السريعة مرة واحدة في الشهر.

ب) جذب زبائن مطاعم جبري لصالح مطاعم الطازج للوجبات السريعة.

ج) إقناع عدم مستخدمي الوجبات السريعة (Nonusers of fast food) بالتحول إلى هذا النوع من الطعام وتجربته. وهذا المدخل يصلح عندما يكون هنالك أناس لم يجرّبوا بعد مطاعم الوجبات السريعة.

- **إستراتيجية تطوير السوق:**

على إدارة الشركة أيضا أن تبحث عن أسواق جديدة قادرة على استيعاب المنتجات القائمة للشركة. ويمكن انتهاج ثلاث مسارات لتحقيق ذلك.

المسار الأول:

أن تقوم الشركة بتحديد وتشخيص مجموعات المستخدمين الكامنة (Potential User Groups) في مناطق البيع القائمة والذين يمكن تحفيز اهتماماتهم من قبل الشركة.

المسار الثاني:

أن تقوم الشركة بالبحث عن قنوات توزيعية إضافية في مواقعها القائمة. فقد انتهجت شركة (McDonald's) إستراتيجية بعيدة المدى للتواجد حيث الزبائن. إن هذه الشركة تقدم وجبات الطعام السريعة إلى أكثر من (30) مليون زبون يوميا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتفتتح مطعما جديدا كل ثمان ساعات. وتزمع شركة (McDonald's) فتح فروع لمطاعمها في المدارس ومحطات تعبئة الوقود، والسوبر ماركت وغيرها من الأماكن التي يتواجد فيها الزبائن.

المسار الثالث:

أن تقوم الشركة بدراسة إمكانية البيع في مواقع جديدة في داخل الحدود الإقليمية أو خارجها. وهذه إستراتيجية تتبعها كثير من شركات الوجبات السريعة والسلاسل الفندقية وشركات الطيران العالمية. بحيث استطاعت هذه الشركات العالمية الوصول

:

- **إستراتيجية تطوير المنتج:**

وتستطيع الإدارة النظر في إمكانية استثمار أو استغلال إمكانيات منتج جديد. إن مطاعم ا لخدمة السريعة التي بدأت تنتشر بشكل واضح في الوطن العربي تنتهج هذه الإستراتيجية أيضا. فبينما تركز الشركة على تقديم الهامبورغر والمشروبات الغازية والبطاطا المقلية، فإنها تقدم في فترات الفطور الصباحي مواد غذائية مثل النقانق والبسكويت وبعض المواد الغذائية المتخصصة، كما هو الحال، في شهر رمضان الكريم، حيث تقدم هذه المطاعم وجبات فطور في شهر رمضان الكريم قريبة إلى حد ما من رغبات وحاجات الصائمين.

النمو التكاملي Integrative Growth

بالامكان زيادة مبيعات وأرباح الشركة من خلال التكامل الخلفي (Backward Integration) أو التكامل الأمامي (Forward Integration)، أو التكامل الأفقي (Horizontal Integration) وذلك ضمن الصناعة التي تعمل فيها الشركة. وكما مبين في الشكل (6-7).

:

مكتب سياحة وسفر محلي يمتلك عدة فروع في المحافظات



سلسلة فندقية عالمية تمتلك فروع في عدة بلدان



:



تعاون وتنسيق

تكامل عمودي

Vertical Integration

المصدر: إعداد المؤلف

الشكل رقم (6-7) قنوات التوزيع الأفقية والعمودية في صناعة الضيافة

:

وتعتبر صناعة السفر فريدة حيث أن المورد الأساسي(Basic Supplier) وهو الفندق (Hotel) يبيع من خلال تجار جملة (Wholesalers) مثل منظمي الرحلات (Tour Operators)، أو من خلال وكلاء السفر (Travel Agents) أو مباشرة إلى المستفيد. والشكل رقم (6-7) يبين أسلوب التعاون والتنسيق بين الفنادق ومنظمي الرحلات ووكلاء السياحة والسفر بهدف إعداد رحلة سياحية متكاملة (Package Tour) تحتوي على خدمات الإيواء والسفر والطعام والشراب والتسلية والترفيه في كل من دبي والعقبة وجدة وبالإمكان إضافة دول عربية أخرى ضمن الرحلة السياحية المتكاملة. إلا أن القطاع الصناعي نادرا ما يبيع مباشرة للمستهلك، وإنما يبيع من خلال وسطاء.

فالشركة الفندقية تستطيع انتقاء التكامل الخلفي من خلال استملاك أحد مورديها مثل مورد أو موزع المواد الغذائية. أو قد تستطيع الشركة امتلاك وكلاء السفر (تكامل أمامي). وأخيرا قد تستملك الشركة الفندقية واحد أو أكثر من منافسيها، شريطة أن لا تمانع التشريعات الحكومية مثل هذا الإجراء (تكامل أفقي).

لقد طور (Marriott) نظاما للتوزيع على المطاعم أطلق عليه اسم أنظمة توزيع ماريوت (Marriott Distribution Systems). لقد أغلق ماريوت مخازن تموين المواد الغذائية واستبدلها بنظام توزيع كفء لهذه المواد، حيث افتتح ستة مراكز لتوزيع خدمة فنادق الماريوت. وتولى كل مركز من هذه المراكز مهمة تسويق المواد الغذائية للمطاعم كل في منطقته.

النمو التنويعي Diversification Growth

يكون النمو التنويعي مجديا أو منطقيا عندما تتواجد الفرص الجيدة خارج نطاق نشاطات الأعمال القائمة. وتكون الفرصة جيدة عندما تكون الصناعة جذابة جداً، وعندما يتوفر للشركة مزيجا من مكامن القوة في نشاطاتها يمكنها من تحقيق النجاح المنشود. ويوجد ثلاثة أنواع من التنويع هي:

1- تستطيع الشركة البحث عن منتجات جديدة ذات صفة أو محتوى أو إطار تكنولوجي/ تسويقي (Technological/Marketing synergy's) مع خطوط منتجات قائمة، حتى وان كانت هذه المنتجات موجهة إلى فئة جديدة من المستهلكين، وهذا ما يسمى بإستراتيجية التنويع التركيزي (Concentric Diversification Strategy)، كما يوضح لنا الشكل (6-6).

2-قد تبحث الشركة عن منتجات جديدة قد تستهوي المستهلكين القائمين، برغم أن هذه المنتجات قد لا تكون ذات علاقة تكنولوجية مع خط المنتجات القائم، وهذا ما يسمى بإستراتيجية التنويع الأفقي (Horizontal Diversification). إن الفنادق، والمطاعم، وشركات الطيران غالبا ما تلجأ إلى هذه الإستراتيجية عندما تبيع هدايا مثل العطور وحقائب السفر وغيرها فقد وجد عديد من المطاعم وشركات السياحة والسفر أن يبيع المنتجات التي تحمل اسم المنظمة وشعارها (مثل الملابس والنظارات والإكسسوارات وغيرها) يُدّر عليها أرباح كبيرة ويرّوج لها.

3- قد تبحث الشركة عن نشاط أعمال غير مرتبطة بالتكنولوجيا أو المنتجات أو الأسواق القائمة، وهذا ما يسمى بإستراتيجية التنويع المختلط (Conglomerate

:

Diversification) فقد دخلت بعض فنادق السلسلة إلى أسواق منازل المتقاعدين (Retirement Homes) وهى عبارة عن مجمعات سكنية خاصة بالمتقاعدين تديرها الفنادق لرعاية هؤلاء المتقاعدين. ففنادق (Hayatt) تدير مجموعة من هذه المجمعات تسمى (Classic Residence: Senior Living By Hayatt).

تخطيط إستراتيجية الأعمال Business Strategy Planning

بعد أن استعرضنا مهام التخطيط الاستراتيجي التي تضطلع بها إدارة الشركة، سنحاول الآن البحث في مهام التخطيط الاستراتيجي التي يضطلع بها مدراء وحدات الأعمال (Business Units). وتتألف عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال من ثمان خطوات، وهي:

1- رسالة وحدة العمل Business Unit Mission

ينبغي على كل وحدة عمل أن تحدد رسالتها بشكل واضح ودقيق في إطار رسالة المنظمة. وعليه فان المطلوب من وحدة العمل أن تحدد مجالات عملها بدقة متناهية: منتجاتها، جدارتها، قطاعاتها السوقية، مكانتها الذهنية في السوق، وموقعها الجغرافي. كما يتطلب من وحدة الأعمال تحديد وتشخيص أهدافها وسياستها بشكل دقيق ومباشر.

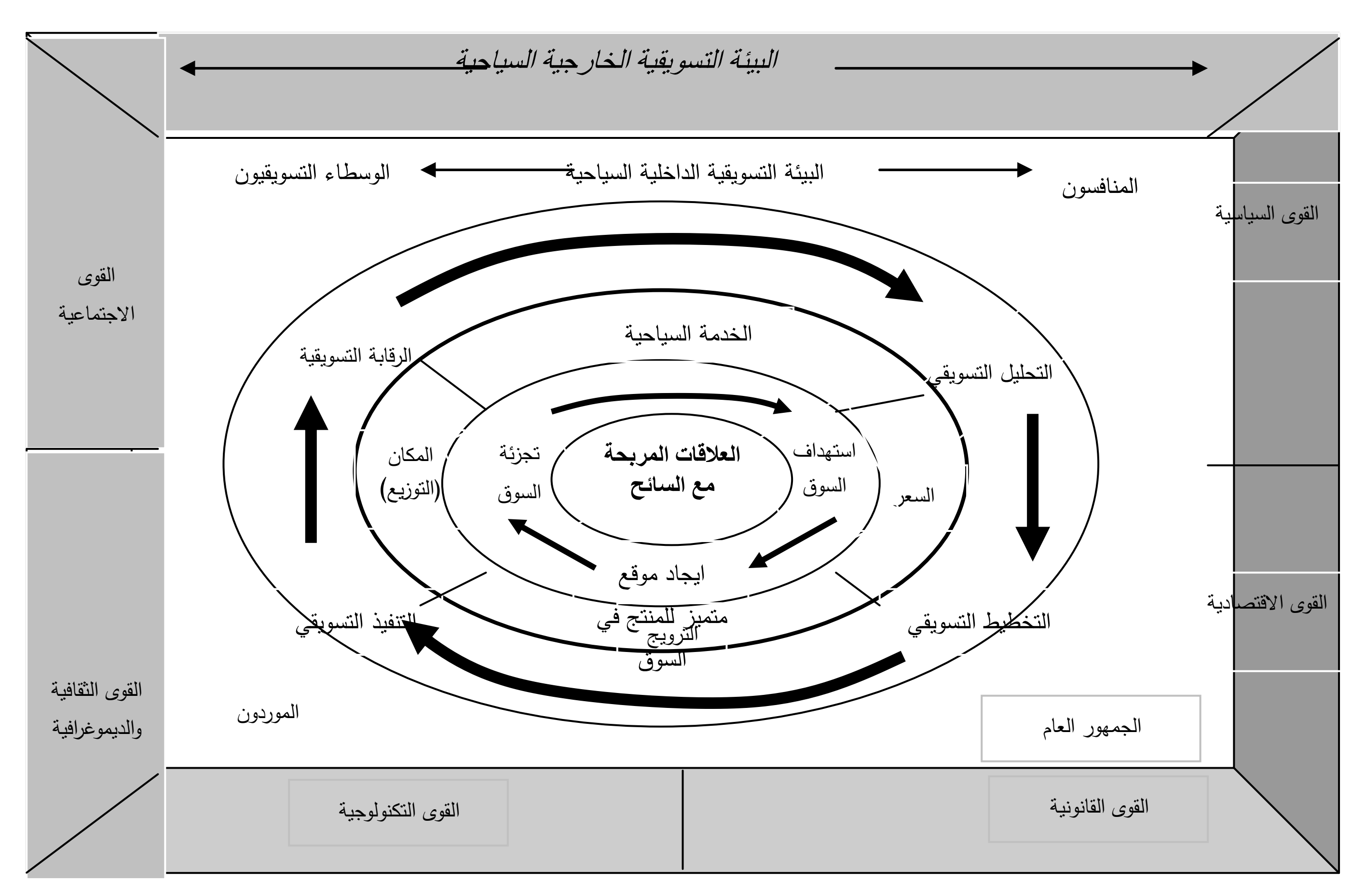
2- تحليل البيئة الخارجية (تحليل الفرصة / التهديد)

External Environment Analysis (Opportunity / Threat Analysis)

ينبغي على وحدة الأعمال أن تكون قادرة على مراقبة (Monitor) قوى البيئة الكلية (Macro-environmental Forces) مثل القوى الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية والقانونية، والاجتماعية/ الثقافية، وكذلك مراقبة عوامل

البيئة الجزئية (Micro-environmental Factors) مثـل المسـتهلكين، المنافسـين، قنـوات التوزيع، الموردين. فلهذه القوى الكلية والجزئية تأثيرات واضـحة عـلى قـدرة الوحـدة على جني الأرباح من السوق. والشكل (6–8) يوضح لنا العلاقات المتداخلة بين قوى البيئة الخارجية والعوامل الداخلية المحيطة في منظمة الأعمال.

:



الشكل (6-8) العلاقة بين البيئة التسويقية وعناصر المزيج التسويقي

المرجع: إعداد المؤلف بالاعتماد على كوتلر وآرمسترونج 2006: 47

والجو لعام ور العام

كما ينبغي على وحدة الأعمال أن تنشئ نظام ذكاء تسويقي(Marketing Intelligence System) لمتابعة وملاحقة الاتجاهات والتطورات المهمة. فلكل اتجاه أو تطور توجد أساليب تتبعها الإدارة للتعرف على الفرص والتهديدات التي يتضمنها هذا الاتجاه أو التطور.

ولأهمية الفرص والتهديدات في هذا الإطار، دعنا نسلط الضوء عليهما.

أ) الفرص:

إن الغرض الرئيسي لعملية الفحص البيئي (Environmental Scanning) هو التعرف على الفرص الجديدة (New Opportunities) ويمكن تعريف الفرصة التسويقية كالآتي:

"مجال من مجالات الحاجة تستطيع الشركة من خلاله الأداء بشكل مربح".

والفرص غالباً ما تصنف وتدّون طبقاً لجاذبيتها (Attractiveness) واحتمالية النجاح (Success Probability). إن احتمالية نجاح الشركة تعتمد ليس فقط على ما إذا كانت مكامن القوة التي تتمتع بها الشركة تتفق وتتلاقى مع متطلبات النجاح الرئيسية للعمل في السوق المستهدفة، وإنما أيضا تفوق مكامن القوة لدى منافسيها. فالحكمة ليست في أن تكون لشركتك مكامن قوة، وإنما الحكمة هي في أن تكون مكامن القوة لديك تتفوق في العدد والتأثير على ما يمتلكه منافسوك من مكامن قوة.

إن الشركة ذات الأداء البارع، والأداء الأفضل، هي تلك القادرة على توليد أكبر قيمة للمستهلك (The Greatest Customer Value) وأن تبقي على هذه القيمة عبر الزمن.

ب) التهديدات

تمثل بعض التطورات في البيئة الخارجية نوعا من التهديد للشركات ويمكن تعريف التهديد كالآتي:

"تحدٍ تفرضه اتجاهات وتطورات غير محببة، يؤدي في غياب إجراء تسويقي دفاعي، إلى تدهور في المبيعات والأرباح".

والتهديدات تصنف طبقاً لخطورتها (Seriousness) واحتمالية حدوثها (Probability of Occurrence).

ومن خلال رسم صورة واضحة المعالم للتهديدات والفرص الرئيسية التي تواجه وحدة أعمال معينة، يصبح بالإمكان تحديد وتشخيص جاذبية هذه الوحدة بشكل شامل. وتوجد أربعة احتمالات ممكنة بهذا الصدد.

وحدة أعمال مثالية تتمتع بفرص تسويقية كبيرة وتهديدات قليلة . وحدة أعمال مضاربة تواجه فرص وتهديدات كبيرة على حد سواء . وحدة أعمال رئيسية تواجه فرص وتهديدات قليلة . وحدة أعمال مضطربة تتمتع بفرص قليلة ، وتواجه تهديدات كبيرة .

:

إن الشركات التقليدية العاملة في مجال توريد الأطعمة والمأكولات للمستشفيات والمدارس والمكاتب الحكومية وغيرها تواجه اليوم تهديد المنافسة من قبل مطاعم الوجبات السريعة. إن العديد من مطاعم الوجبات السريعة (Pizza Hut،Burger King، Hardee's) قد دخلت إلى السوق الذي كانت الشركات التقليدية تخدمه. ولا عجب أن تشعر شركات مثل (جبري، القدس) وهي شركات تقليدية تعمل في مجال توريد الأطعمة، بالتهديد الذي تشكله مطاعم الوجبات السريعة.

3- تحليل البيئة الداخلية (تحليل مكامن القوة والضعف)

Internal Environment Analysis (Strength / Weakness Analysis

لا تكمن الحكمة في القدرة على اكتشاف ومعرفة الفرص الجذابة في البيئة وإنما الحكمة تكمن في امتلاك الجدارة الضرورية للنجاح في اقتناص هذه الفرص وتحقيق الأهداف المرجوة من اقتناصها. وينبغي على منظمات الأعمال أن تقُيّم مكامن القوة والضعف فيها بشكل دوري. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستمارة الموضحة في الشكل (6-9).

:

	الأداء					الأهميــة		
	قوة رئيسة	قوة ضئيلة	محايد	ضعيف ضئيل	ضعيف رئيسي	عالية	متوسطة	منخفضة
التسويق								
1- سمعـــــــة	–	–	–	–	–	–	–	–
الشركـة	–	–	–	–	–	–	–	–
2- الحصـــــــة	–	–	–	–	–	–	–	–
السوقية	–	–	–	–	–	–	–	–
3- جـــــــودة	–	–	–	–	–	–	–	–
الخدمـة	–	–	–	–	–	–	–	–
4- جـــــــودة	–	–	–	–	–	–	–	–
المنتـج	–	–	–	–	–	–	–	–
5- فاعليـــــــة	–	–	–	–	–	–	–	–
التسعيــر	–	–	–	–	–	–	–	–
6- فاعليـــــــة								
التوزيــع								
7- فاعليـــــــة								
الترويــج								
8- فاعلية القـوى								
البيعية								
9- فاعليـــــــة								
الابتكـــار								
10- التغطيـــــة								
الجغرافية								
التمويــــــل								
11- التكلفـــــة	–	–	–	–	–	–	–	–
/ توفر رأس المال	–	–	–	–	–	–	–	–
12- التـــــدفق	–	–	–	–	–	–	–	–

:

النقدي								
13- الاستقرار								
المالي								
التصنيع								
-14	-	-	-	-	-	-	-	-
التسهيلات	-	-	-	-	-	-	-	-
15- اقتصاديات	-	-	-	-	-	-	-	-
الحجم	-	-	-	-	-	-	-	-
16- الطاقة	-	-	-	-	-	-	-	-
الاستعيابية								
17- قوى عاملة	-	-	-	-	-	-	-	-
موالية وكفوءة								
18- القدرة على								
الإنتاج في الوقت								
المحدد .								
19- مهارة								
تصنيع تقنية								
التنظيم								
20- قيادة ذات	-	-	-	-	-	-	-	-
رؤية عالية	-	-	-	-	-	-	-	-
21- عاملون	-	-	-	-	-	-	-	-
موالون	-	-	-	-	-	-	-	-
22-توجه								
ريادي								
23- مرونة/								
استجابة								

الجدول (6-2) تحليل مكامن القوة والضعف في مؤسسات الضيافة

المصدر: إعداد المؤلف بتصرف

:

تستطيع الإدارة أو أية شركة استشارية خارجية أن تراجع الجدارات التسويقية والمالية والتشغيلية والتنظيمية لوحدة الأعمال المعنية. ويمكن إعطاء تصنيف أو قياس لكل عامل من هذه العوامل على أساس كونه قوة رئيسية (Major Strength) أو قوة ضئيلة (Minor Strength) أو محايد (Neutral) أو ضعف ضئيل (Minor Weakness) أو ضعف رئيسي (Major Weakness). فالشركة التي تتمتع بإمكانية تسويقية عالية أو قوية، تكون كافة عواملها التسويقية العشرة الموضحة في القائمة في الجدول (6-2) تحتل تصنيف أو قياس مكامن قوة رئيسية (Major Strengths). أي أن كل عامل من هذه العوامل التسويقية يحمل صفة القوة الرئيسية.

وعند فحص نمط مكامن القوة والضعف، فانه لا يستوجب بالضرورة أن تقوم الشركة بتصحيح كافة مكامن الضعف التي تواجهها، أو تنظر بارتياح تام أو تتباهى بمكامن القوة لديها. فالسؤال الأهم هو ما إذا كانت الشركة قادرة على تحديد نفسها في تلك الفرص التي تتوفر لدى الشركة لاقتناصها مكامن قوة واضحة، أو أن تبدأ بالبحث عن فرص أفضل. فالفرصة التي لا تقابلها قوة من جانب الشركة لاستغلالها هي فرصة غير سانحة ينبغي عدم الخوض فيها إلا إذا توفرت إمكانيات استغلالها بشكل كفء ومربح.

ويرى عديد من المتخصصين في صناعة الضيافة إن من أبرز شروط التنافس الفعال أن يكون للشركات، مثل الفنادق والمنتجعات السياحية وشركات الطيران وخطوط النقل البحري، ارتباط وثيق جدا داخل أنظمتها الحاسوبية الخاصة بالحجوزات، يتضمن نظام توزيع عالمي (Global Distribution System) فإذا كان

الفندق راغبا بزيادة حصته السوقية على نطاق عالمي وتعظيم حجوزاته من خلال وكلاء السفر، فان وجود أو تطوير نظام حجوزات كهذا يعد قوة بالنسبة للفندق.

وفي بعض الأحيان يعود الأداء الضعيف للشركة ليس لأن الإدارة تنقصها مكامن القوة المطلوبة، وإنما بسبب أن العاملين لا يعملون في إطار روحية الفريق الواحد (Team Spirit) ففي بعض شركات الضيافة ينظر إلى مندوبي البيع باعتبارهم أولاد مدللين من حيث الرعاية والمرتبات والمكافآت، وإنهم لا يبذلون إلا الجهد اليسير، كما ينظر إليهم باعتبارهم محظوظين. وبالمقابل، ينظر مندوبو البيع إلى موظفي العمليات باعتبارهم أناس غير جديرين وغير أكفاء، وحجر عثرة أمام جهود مندوبو البيع الأمر الذي ينتج عنه فقدان العديد من الطلبيات من قبل الزبائن. وعليه فان الضرورة تقتضي تقييم العلاقات التبادلية المتداخلة بين الأقسام والإدارات المختلفة كجزء من رقابة البيئة الداخلية.

4- **صياغة الهدف** Goal Formulation

بعد أن تكون الشركة أو وحدة الأعمال المعنية قد حددت رسالتها وشخصت مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات وهو ما يطلق عليه اسم تحليل (SWOT)(*)، تأتي مرحلة تطوير أهداف محددة لفترة التخطيط وهذه المرحلة يطلق عليها اسم (صياغة الهدف).

(*) **SWOT, S = Strengths, W= Weaknesses, O = Opportunities, T= Threats.**

ويندر أن نجد شركة أو وحدة أعمال تسعى لتحقيق هدف واحد. فوحدات الأعمال تسعى لبلوغ مزيد من الأهداف، مثل الربحية، نمو المبيعات، تحسين الحصة السوقية، تجنب أو احتواء المخاطرة، الابتكار والإبداع، السمعة وغيرها كثيرا. إن وحدة الأعمال تضع هذه الأهداف وتدير وتُسيّر نفسها بهذه الأهداف.

وعلى وحدة الأعمال أن تسعى جاهدة لترتيب أهدافها على شكل هرمي، ابتداءً من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية. ويفضل وضع الأهداف بشكل كمي.

فالهدف الذي يقول "زيادة عائد الاستثمار" ليس بالهدف الدقيق أو الواضح، ولهذا فهو غير مقبول، ولذا، ينبغي تحديد الهدف كآلاتي: "زيادة العائد على الاستثمار بنسبة 15٪ "، أو بشكل أفضل" زيادة العائد على الاستثمار بنسبة 15٪ في غضون عامين "ويستخدم المدراء مصطلح الهــدف (Goal) للإشارة إلى الأهداف المحددة بالوقت والمقدار. إن تحويل الأهداف إلى أهداف قابلة للقياس يسهل على الإدارة مهمات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وينبغي أن تحدد وحدة الأعمال أهداف حقيقية، في إطار الفرص ومكامن القوة المتاحة للوحدة وليس على أساس الأمنيات.

وأخيراً، فانه ينبغي على الأهداف أن تكون متسقة (Consistent) فقد تكون بين الأهداف علاقات تبادلية (Trade - off Relationships) وفي أدناه نذكر بعض هذه الأهداف التبادلية.

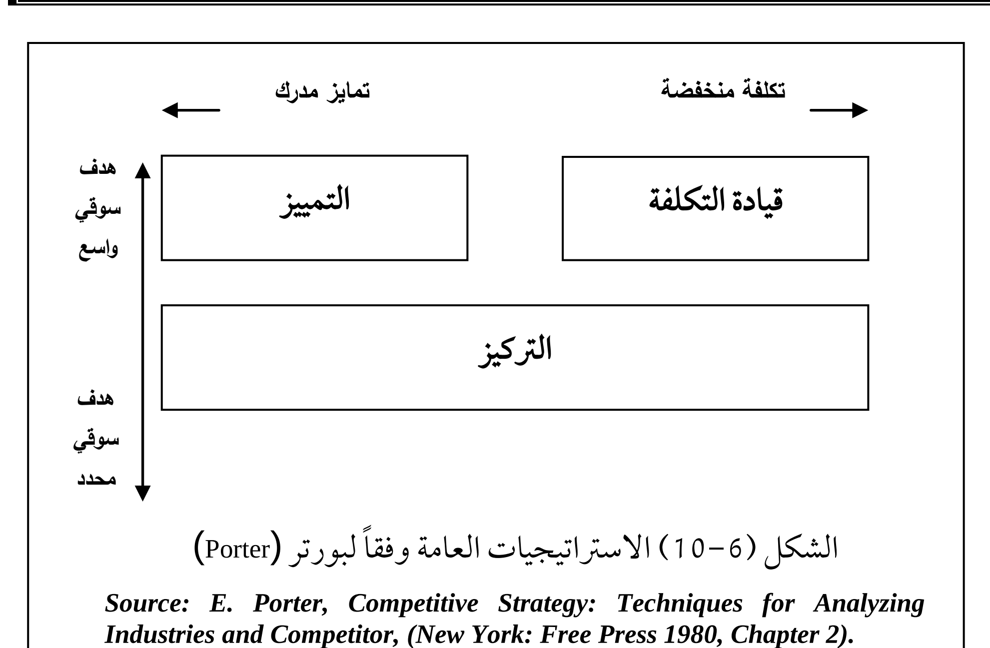
هوامش ربح عالية مقابل حصة سوقية عالية.
التغلغل العميق في الأسواق القائمة مقابل تطوير أسواق قائمة مقابل تطوير أسواق جديدة.

أهداف ربحية مقابل أهداف غير ربحية. نمو عال مقابل مخاطرة منخفضة.

5- صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

إن الأهداف تؤشر ما ترغب وحدة الأعمال إلى بلوغه. والإستراتيجية تجيب على كيفية بلوغ الهدف المنشود. ويفترض بكل وحدة أعمال أن تفصل إستراتيجيتها لتحقيق الأهداف المنشودة. وبرغم وجود العديد من الاستراتيجيات، إلا أن مايكل بورتر (Michael Porter) أوجزها بثلاث استراتيجيات عامة تشكل خطوة البداية في أي تفكير استراتيجي. وهذه الأنواع الثلاثة من الاستراتيجيات هي (لاحظ الشكل رقم (6-10)):

إستراتيجية قيادة التكلفة	Cost Leadership Strategy
إستراتيجية التمييز	Differentiation Strategy
إستراتيجية التركيز	Focus Strategy



الشكل (6-10) الاستراتيجيات العامة وفقاً لبورتر (Porter)

Source: E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor, (New York: Free Press 1980, Chapter 2).

:

ففي إستراتيجية قيادة التكلفة، تعمل وحدة الأعمال بشكل حثيث لتحقيق أقل التكاليف (Lowest Costs). إن المشكلة في مثل هذه الإستراتيجية تكمن في احتمال ظهور وحدات وشركات أخرى تحاول جاهدة تقليص التكاليف بدرجات أكبر. إن المفتاح الحقيقي هو أن تحقق الشركة أوطأ التكاليف بالمقارنة مع المنافسين الذين يتبنون إستراتيجية تمييز أو تركيز متشابهة.

أما في إستراتيجية التمييز، فان وحدة الأعمال تميل إلى التركيز على تحقيق أداء راق (Superior Performance) في قطاع مهم ذي منفعة للمستهلك، وان هذا القطاع يكون مقيّما بشكل كبير من قبل جزء كبير من السوق.

وفي إستراتيجية التركيز، فان وحدة الأعمال تركز على واحد من القطاعات السوقية الضيقة (Narrow Market Segments)، بدلاً من الدخول أو البحث عن سوق أكبر وفي هذه الحالة، تتعرف وحدة الأعمال على حاجات هذه القطاعات، وتنتهج أما قيادة التكلفة أو شكلا من أشكال التمييز ضمن القطاعات المستهدفة.

وطبقا لـ(Porter)، فان الشركات التي تنتهج نفس الإستراتيجية الموجهة صوب نفس السوق أو القطاع السوقي تمثل مجموعة إستراتيجية (Strategic Group). ويقترح (Porter) بأن الشركات التي لا تنتهج إستراتيجية واضحة- أي

أنها شركات في منتصف الطريق، تحقق النتائج الأسوأ. فهذه الشركات تحاول أن تكون جيدة في جميع الأبعاد الإستراتيجية، إلا أنها تنتهي بأن تكون فاشلة في كل شئ.

6- **صياغة البرنامج** Programme Formulation

بعد الانتهاء من عملية تطوير استراتيجياتها الرئيسية، فان على وحدة الأعمال أن تضع برامجها الداعمة (Supporting Programs). فإذا كان الفندق يستهدف أن يكون رائداً في مجال عمله، فان عليه أن يضع البرامج الكفيلة لاستقطاب وتعيين وتدريب الكفاءات اللازمة التي تؤهله لأن يكون فندقا رائداً، وأن يوفر كافة مستلزمات الريادة الأخرى.

7- **التنفيذ** Implementation

إن الإستراتيجية الواضحة وبرامج الدعم المكثفة قد لا تكون لوحدها كافية، فالشركة قد تفشل في مرحلة التنفيذ. فالعاملون في الشركة لهم طريقة مشتركة في السلوك والتفكير. وعلى هؤلاء العاملين أن يفهموا إستراتيجية الشركة ويؤمنوا بها. وعلى الشركة والحالة هذه أن تحاول إيصال إستراتيجيتها إلى هؤلاء العاملين من خلال مهارات الاتصال (Communication Skills) المتاحة لها، وأن تجعلهم يفهمون دورهم في تنفيذ الإستراتيجية. ولكي تستطيع تنفيذ إستراتيجيتها، فانه يتعين عليها أن تمتلك الموارد المطلوبة وبضمنها العاملين الذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

8- **التغذية العكسية والرقابة** Feedback and Control

:

إن عملية تنفيذ أي إستراتيجية تتطلب إجراءات رصد ورقابة للتطورات الجديدة في البيئة. إن بعض بيئات العمل تتسم بالاستقرار والثبات النسبي من سنة إلى أخرى. بينما بيئات أخرى ليست كذلك، حيث تتسم بالتغيير المستمر الذي يصعب التنبؤ به. ويمكن للشركة أن تراهن على شئ واحد. إن البيئة سوف تتغير. وعندما تتغير البيئة، فانه يتطلب من الشركة مراجعة برامجها التنفيذية وإستراتيجيتها، وحتى أهدافها.

وكما يقول بيتر دراكر (Peter Druker): "ان الأمر الأكثر أهمية هو أن تعمل الشيء الصحيح (أن تكون فعّالا) بدلا من أن تعمل الأشياء بشكل صحيح (أن تكون كفأ). إن مؤسسات الضيافة الرائدة تعمل الشيئين معا.

وفي حال بدء الشركة بفقدان أو خسارة موقعها في السوق نتيجة فشلها في الاستجابة للبيئة المتغيرة، فانه يصعب عليها استعادة قيادتها للسوق.

إن المنظمات، خصوصاً الكبيرة، تعاني الكثير من الكسل أو الجمود أو القصور الذاتي (Inertia) ومع ذلك، فان بإمكان المنظمات أن تتغير من خلال القيادة، ويفضل قبل حدوث الأزمة أو بالتأكيد في وسط الأزمة.

إن سر صحة المنظمة يكمن في استعدادها لفحص ومراجعة البيئة المتغيرة، وفي تبنيها لأهداف وسلوكيات جديدة ملائمة. والمنظمات القادرة على التكيّفْ ترصد البيئة باستمرار، وتحاول من خلال التخطيط الاستراتيجي المرن أن تحافظ على توازنها مع تغيّر البيئة المستمر.

التحديات الفريدة التي تواجه صناعة الفنادق

:

Unique Challenges of the Hotel Industry

تواجه صناعة الفنادق والمنتجعات السياحية تحديات فريدة في التخطيط الاستراتيجي. إن معظم أعضاء صناعة الضيافة، مثل شركات الطيران وخطوط النقل البحري، وسلسلة المطاعم الكبيرة، ينتهجون التخطيط الاستراتيجي بنفس الطريقة التي تنتهجها الشركة الصناعية. فهذه المنظمات تمتلك عمليات إدارية ذات مركزية، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية.

إن صناعة الفنادق والمنتجعات السياحية تتميز بهيكل إداري وامتلاكي فريد يُعقّدْ عملية التخطيط الاستراتيجي.

فالسلاسل الرئيسية لا تمتلك في الغالب الممتلكات التي تديرها. وبعض السلاسل الفندقية لا تمتلك أية ممتلكات خاصة بها، وإنما تديرها على أساس نظام الامتياز (Franchising).

من الغريب حقا أن مالكي الفنادق والمنتجعات السياحية لا يبدون اهتماما كافيا أو معلومات كافية عن ممتلكاتهم فالفنـادق في جميع أنحاء العالم إنما تستملك غالبا المنافع الضريبية (Tax Benefits) والتقدير الحقيقي المدرك للعقار (Perceived Real Estate Appreciation)، أو كأداة لخدمة الأنا وتحقيق الذات (Ego Fulfilling Device).

يشكو المالكون أحيانا من أن إدارات الشركات الفندقية عديمة الاستجابة(Non-responsive) وقليلة الخبرة والدراية في التخطيط، وإنها لا تعمل بشكل قريب معهم أو مع من يمثلونهم.

:

إن شركات إدارة الفنادق التي تكون في الغالب غير معروفة أو غير مرئية من قبل الجمهور العام، تمتلك أو تدير العديد من الممتلكات المتنوعة، مثل Movenpick)، Meridian، Le Royal،(Four Season .

إن المدراء المحترفين للممتلكات الفردية قد تلقوا تعليمهم وتدريباتهم لإدارة ممتلكات في إطار مجالات مثل الصيانة وعمليات المكتب الأمامي، وليس لهم المهام أو تدريب في مجال التخطيط الاستراتيجي. فالعديد من هؤلاء المديرين يعتبرون التخطيط الاستراتيجي من المهام التي ينبغي للمالكين اضطلاع بها. فإذا لم يكن للمالكين أي اهتمام أو خبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، فان النتيجة الحتمية تكون إهمال التخطيط الاستراتيجي.

إن شركات إدارة الفنادق لا تمتلك الصلاحيات اللازمة لإجبار المالكين على ضخ المزيد من الاستثمارات الضرورية أو إجراء التغيرات الإستراتيجية الحيوية. وفي عديد من الحالات، فان البديل الوحيد المتاح هو إسقاط الممتلكات من السلسلة.

إن الفنادق قد أو قد لا تمتلك أو تدير ممتلكات ثانوية ضمن الفندق، مثل المطاعم، أو متاجر التجزئة، أو نوادي اللياقة البدنية وصالات التسلية والترفيه. وهذا يضيف المزيد من التعقيد إلى التخطيط الاستراتيجي.

:

إن التحالفات الإستراتيجية بين السلاسل الفندقية على نطاق عالمي تضيف المزيد من التعقيد إلى عملية التخطيط. وهذه النقطة بالذات تحتاج إلى دراسات ميدانية معمقة على مستوى الوطن العربي.

إن للتسويق دوراً محدداً في التخطيط الاستراتيجي. إن على إدارة التسويق أن تبقى على أوطد العلاقات مع العملاء والزبائن، وبشكل مستمر. إن التسويق مسؤول عن تشخيص ودراسة حاجات العملاء والزبائن. وعليه، فان العاملين في التسويق يتمتعون بأعلى مستوى من الخبرات والمهارات في التخطيط الاستراتيجي.

:

الدروس المستفادة من الفصل:

أ- على الرغم من أن التخطيط الرسمي يوفر العديد من المنافع لمنظمات الأعمال إلاّ أن قلة قليلة تستخدمه في أعمالها ونشاطاتها. إلا أن التخطيط الإستراتيجي ينطوي على تطوير إستراتيجية لبقاء ونمو المنظمة على المدى البعيد. ولصياغة هذه الإستراتيجية سلط الفصل على أربعة محاور تكمن في الآتي:

1 - التعريف برسالة منظمة الضيافة.

2 - وضع الأهداف والمرامي.

3 - تصميم محفظة أعمال لمنظمة الضيافة.

4 - تطوير الخطط التشغيلية.

ب- لقد ركز المحور الأول على بيان رسالة المنظمة، ويجب أن يكون البيان موجهاً للسوق، وأن يكون حقيقيا، محدداً، متسقاً، ومحفزا. ثم يتم تحويل الرسالة إلى مرامي وأهداف تفصيلية تكون بمثابة دليل عمل للمنظمة برمتها. واستناداً إلى الأهداف والمرامي، يتم تصميم محفظة أعمال المنظمة، حيث يتم التركيز على الموارد المخصصة للمنتجات. وبعدها، يتم تطوير خطط لكل وحدة من وحدات الأعمال التابعة لمنظمة الضيافة.

ج- أما المحور الثاني فقد وضّح للمخططين التسويقين أن يُخططوا لمحفظة أعمال المنظمة مما يتلاءم مع مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها. وهنا ينبغي تصميم وتطوير استراتيجيات خاصة تتعلق بالمحافظ

المستقبلية- أي بالرؤى المستقبلية للأعمال، ويمكن لجوء المنظمة إلى أساليب تخطيط المحافظ. إلا أن العديد من المنظمات صارت تلجأ إلى تصميم محافظ موجهة بالمستهلك مستخدمة الأساليب الخاصة بذلك وبما يتناسب مع أوضاعهم. ومن أبرز الأساليب التي تم طرحها مصفوفة أنسوف (Ansoff).

د- وقد ركز الفصل في ظل الخطة الإستراتيجية أن توجه الإدارات التشغيلية بأن تعمل بشكل متعاضد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية كما تلعب الخطط التسويقية دوراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الضيافة من خلال توفير فلسفة المفهوم التسويقي والمدخلات المتعلقة بفرص السوق الجذابة. وضمن الأعمال المنفردة، تقوم إدارة التسويق بتصميم استراتيجيات الوصول إلى أهداف وحدات الأعمال وتحقيق الربحية.

أ- آليات وبرامج عمل ميدانية للمسوّقين في القطاع السياحي:ضرورة قيام المسوقين بتحقيق أو تكوين قيم الزبائن بمفردهم، فنجاح منظمات الضيافة يعتمد على جهود الإدارات الأخرى، حيث تقوم كل إدارة بإضافة قيمة على ما تقدمه للزبائن في المحصلة النهائية. ولهذا السبب ينبغي على إدارة التسويق أن تمارس نوعاً من المشاركة العلائقية في إدارة، بمعنى أن يعملوا بشكل متعاضد مع الإدارات الأخرى ضمن سلسلة القيمة. كما ينبغي التشارك مع المنظمات الأخرى في النظام التسويقي لتشكيل شبكة توصيل قيمة فاعلة ومؤثرة.

ب- ضرورة تكوين علاقات مثمرة مع الزبائن (ضيوف، مسافرين، ... الخ) تعد مركز إستراتيجية التسويق في منظمة الضيافة وذلك من خلال تقسيم (تجزئة السوق) واستهدافه، وتحديد موقع متميز لخدمات الضيافة في السوق، وبناءً على ذلك تستطيع المنظمة تقسيم السوق الكلية إلى أجزاء وقطاعات أصغر، وأن تختار

القطاعات الملائمة لها، ثم تقوم المنظمة بتصميم عدد من الأمزجة التسويقية (Marketing-Mixs) التي تستجيب لحاجات الزبائن ورغباتهم.

أسئلة للمناقشة:

أ - ما هي المستويات التنظيمية في الشركات السياحية الكبيرة وبالذات السلاسل الفندقية العالمية؟ ناقشها باختصار.

ب -يعتمد التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال السياحية على أربع نقاط جوهرية، رتّبها حسب الأولوية واشرح مفصلاً النقطة الأولى معززاً إجابتك بالأمثلة.

ت -كيف تميّز بين منظمات الأعمال السياحية ذات الأداء العالي والمنظمات ذات الأداء الضعيف؟

ث -ما هي النشاطات التخطيطية التي يتوجب على الإدارات الفندقية العليا أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط الإستراتيجي؟ ثم ناقش بإيجاز تحديد رسالة الفندق في سوق الفنادق العربية؟

ج - أرسم شكلاً يوضّح إستراتيجية (BCG) وكيف يمكنك تطبيقها في صناعة المطاعم في البلد الذي تمارس فيه نشاطك التسويقي.

ح - لقد حدّد بورتر (Porter) ثلاث إستراتيجيات تسويقية عامة، هل بإمكانك تطبيقها في صناعة السياحة والسفر؟ ناقش ذلك.

:

الفصل السابع
الإستراتيجيات التسويقية المطبقة
في صناعة الضيافة

:

:

الاستراتجيات التسويقية المطبقة في صناعة الضيافة

تقديـم:

إزاء السمات الخاصة بخدمات الضيافة التي أهمها اللاملموسية (Intangibility) والتغيير (Variability) والتلازمية، أي لا يمكن فصلها عن مقدمها (Inseparability)، والفنائية (Perishability) (أي لا يمكن خزنها) وبناء على مستويات الخدمة السياحية المتمثلة بالخدمة الجوهر، الخدمات الداعمة، الخدمات التسهيلية والخدمات الإضافية:

السمات	الاستراتيجيات الإدارية	المستويات
1- اللاملموسية ←	1 – إدارة التمييز	→ 1- الخدمة الجوهر (الإيواء، النقل، الطعام)
	2- ادارة جودة الخدمة	
2- التغيير ←	3- ملموسية المنتج (الخدمة السياحية) (الصورة الفريدة، زي وبدلات العاملين، البيئة المحيطة بالزبون)	→ 2- الخدمات المساعدة
3- التلازمية ←	4- إدارة العرض والطلب	→ 3- الخدمات التسهيلية
4- الفنائية ←	5- إدارة العاملين	→ 4- الخدمات الإضافية

Sources:
- James et al.، (1994) Harvard Business Review.
- Kotler et al.، (2003) ، Prentice –Hall
- Christian Gronroos (1984) Europe Journal of Marketing
- Robert C. Lewis and Richard E (1989). Reinhold. N.Y.
- James A. Bardi (2003) John Wiley & Sons
- Rutherford (2002) John Wile & Sons

الشكل (7-1) الاستراتيجيات الإدارية المطبقة في صناعة الفنادق

:

نحاول طرح بعض الاستراتيجيات الإدارية الممكنة التطبيق في مؤسسات الضيافة وبشكل خاص في الفنادق، والتي تستند في فلسفتها على سلسلة الخدمة– الربح (Service-profit chain) التي تربط الأرباح التي تجنيها مؤسسات الأعمال مشروطةً برضا كلٍ من الضيوف والعاملين على حد سواء. وهذه السلسلة تشتمل على خمس حلقات، وهي كالآتـي:

1- تقديم خدمة بمستوى راق تؤدي إلى زيادة في المبيعات والأرباح.

2- إرضاء الزبائن للوصول إلى تحقيق ولائهـم المطلق.

3- القيمة العالية للخدمة

4- إرضاء العاملين لتقديم خدمات ترضي الزبائن.

5- أيدي عاملة ماهرة ومدربة ، أي دعم حقيقي للعاملين من قبل إدارة منظمة الأعمال.

بناءً على ما تقدم يمكننا سرد القصة المعروفة في صناعة الفنادق العالمية والتي تقول بأن بيل ماريوت (Bill Marriott) سأل مجموعة من المتقدمين للعمل في فنادق ماريوت السؤال التالي:

" يوجد لدى الفندق ثلاث مجاميع: الزبائن (Customers)، العاملين (employees)، وحملة الأسهم أو المستثمرين (Stockholders) وبالرغم من أهمية المجاميع الثلاث في العمل الفندقي ولكن أي من هذه المجاميع يجب أن يُعطى

الأولوية في إرضائه؟" إن الغالبية العظمى من المتقدمين كانت إجاباتهم بإعطاء الأولوية إلى الزبائن. ولكن ماريوت كانت إجابته مختلفة تماماً حيث أعطى الأولوية إلى إرضاء العاملين، معززاً ذلك إلى أن حب العاملين لعملهم والشعور بالفخر بأنهم جزء هام من الفندق سوف يؤدي إلى تقديم خدمة بمستوى راقٍ إلى ضيوفهم، بهدف إرضائهم. وهذه الحالة سوف تحقق عائداً معقولاً من الأرباح إلى الفندق والتي بدورها تؤدي إلى إرضاء المالكين أي إدارة فنادق ماريوت التي تسعى لتحقيق توازن في هذه المعادلة الصعبة.

ونلاحظ في عالم اليوم، الزيادة في حدة المنافسة بين الفنادق والمطاعم وشركات النقل وارتفاع التكاليف، ولكن بالمقابل يوجد انخفاض واضح في الإنتاجية وجودة الخدمات، وعلى هذا الأساس يتوجب على الإدارات السياحية المحلية والعالمية اتباع استراتيجيات إدارية وتسويقية تساهم في تفعيل المفاهيم الحديثة في صناعة الخدمات، وبشكل خاص في صناعة الضيافة. وسوف نحاول تسليط الضوء على بعض هذه الاستراتيجيات.

أولاً: إدارة التمييز Managing Differentiation

يصعب على الإدارات الفندقية طرح خدمات متميزة قياساً بالفنادق المنافسة، وبشكل خاص السلاسل الفندقية العالمية، لأنها جميعها تسعى إلى أن تكون خدماتها ذات مستوى راقٍ وبمواصفات عالمية من الجودة المتناسبة مع الأسعار (Quality /price)، وعندما يشعر الضيف بالفندق أن إدارة الفندق تقدم خدمات

راقية وبأسعار عالية تهدف بالأساس إلى إرضاء ضيوفها فإن ولاءه يزداد، وتتكرر زياراته إلى الفندق، وهذا الهدف هو ما تسعى إليه إدارات الفنادق.

وتأسيساً على ما تقدم أعلاه فباستطاعة الشركات الفندقية أن تتميز في خدماتها بثلاث وسائل يمكننا إجمالها كالآتي:

أ- من خلال العاملين بالفندق، وهذا يعني أن يقوم الكادر الذي يعمل بالفندق بمستوياته الثلاثة، العليا والوسطى والدنيا بخلق علاقة طيبة مبنية على المودة والاحترام والتفاعل الثنائي (Service-encounter) الذي يميز الفندق قياساً بالفنادق المنافسة وبوساطة أجوائه العائلية (Family atmosphere) داخل نظام العمل الفندقي.

ب- من خلال تهيئة بيئة مادية (physical environment) تتمثل بالديكورات والأثاث والأضوية وحتى البناء الهندسي والمعماري للواجهة الأمامية للفندق أو الصالات وغرف الفندق وممراته، يضاف إلى ذلك البيئة الخضراء (Green environment) كالحدائق والممرات الخضراء المحيطة بالفندق ونباتات الزينة الطبيعية داخل الفندق.

ج- وثالثاً من خلال عمليات تقديم الخدمة (Process) إلى الضيوف كخدمات الحجوزات والتسجيل والدفع وتسلم الخدمة داخل الغرفة، حيث توجد بعض الفنادق العالمية التي تقدم خدمات التدقيق (Check-in) لحساب النزيل قبل المغادرة وهو في غرفته.

:

د- وأخيراً باستطاعة الفنادق أن تتميز في موقعها أو علامتها التجارية أو في بنائها المعماري، وهذا ما نلاحظه في فندق برج العرب في دبي، ومطاعم الطازج للخدمة السريعة في المملكة العربية السعودية ومطاعم جبري في المملكة الأردنية الهاشمية.

فصناعـة الفنادق هي صناعة التعامل مع الناس وإرضائهم، بل إسعادهم لدرجة تحقق الولاء (Loyalty) وهذا لا يتم إلا إذا توافر كادر فندقي مثقف ومتعلم ومتدرب تدريباً كافياً يصل إلى درجة تحقق الرضا لدى الضيف أو العمل باتجاه بلوغ حالة الرضا لديه. ولهذا يمكننا القول بأن معادلة الرضا تصبح كالآتي:

الرضـا = الخدمة المتميزة

الخدمة المتميزة = كادر فندقي مدرب بشكل جيد ومثقف ومتعلم بشكل جيد أيضا.

ثـانياً: إدارة جودة الخدمة Managing Service Quality

تعتبر العوامل البيئية المؤثرة في إدراك إدارة الفندق ذات أهمية في تطوير جودة الخدمة الفندقية، و هناك ثلاثة عوامل أساسية هي:

أ- توقعات وإدراكات الزبائن

ب- التكنولوجيـــــــا

ج- البيئة التنافسيـــــة

فقد حملت التكنولوجيا المتطورة كثيراً من المضامين التطبيقية في مجال صناعة الضيافة سمحت للإدارة الفندقية بتقديم مستوى أفضل من الخدمات الفندقية، وبمواصفات أكثر ملاءمة، ومع ذلك، فإن اللمسة الإنسانية(Human Touch) في تقديم الخدمة الفندقية سيبقى لها الوزن الأكبر في تقييم مستوى الخدمات الفندقية المقدمة لهم بالمقارنة مع المستوى التقني الذي يمكن ملاحظته في التجهيزات والتسهيلات المكونة للخدمة التي تقدمها المؤسسة الفندقية. يضاف إلى ذلك، وبالنظر إلى درجة النمطية العالية في مضمون الخدمة، والتي تلغى كثيراً من إمكانيات التمييز (Differentiation) فيها، فإن جودة الخدمة تمثل مجالاً فريداً للتميز في تقديمها. ومن ثم فإنها تعتبر ميزة نسبية تنافسية في سوق صناعة السياحة.

ويُنظر عادةً إلى جودة الخدمة الفندقية من وجهتي نظر، إحداهما داخلية، والأخرى خارجية، وفي حين تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة الفندقية قد صممت على أساسها، فإن وجهة النظر الخارجية تركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبائن. وتُعبّر وجهة النظر الأولى عن موقف إدارة الفندق، في حين تُعبّر وجهة النظر الثانية عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما تقدمه لهم الفنادق من خدمات. وعندما يكون مفهوم التسويق الحديث محلاً للتطبيق فإننا نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة الفندقية تكمن في إدراكات الزبائن، ولهذا فإن جودة الخدمة يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعبر عنها. إن مفهوم جودة الخدمة هذا يختلف عن ذلك المفهوم الذي تقف وراءه وتدعمه إدارة الفندق. فهناك تباين بين ما يراه الزبائن أنه مصدر رضاهم وبين ما تراه إدارة الفندق على أنه مصدر ذلك الرضا.

:

وضمن سياق مفهوم إدارة الضيافة الحديث فإن التوجه نحو الضيف يبقى محوراً أساسياً في أية إستراتيجية تسويقية أو إدارية للفندق.

إن جودة الخدمات الفندقية تمثل مفهوماً مركباً ذا أبعاد أساسية ثلاثة هي:

أ- أسلوب ملائم في تأدية الخدمة.

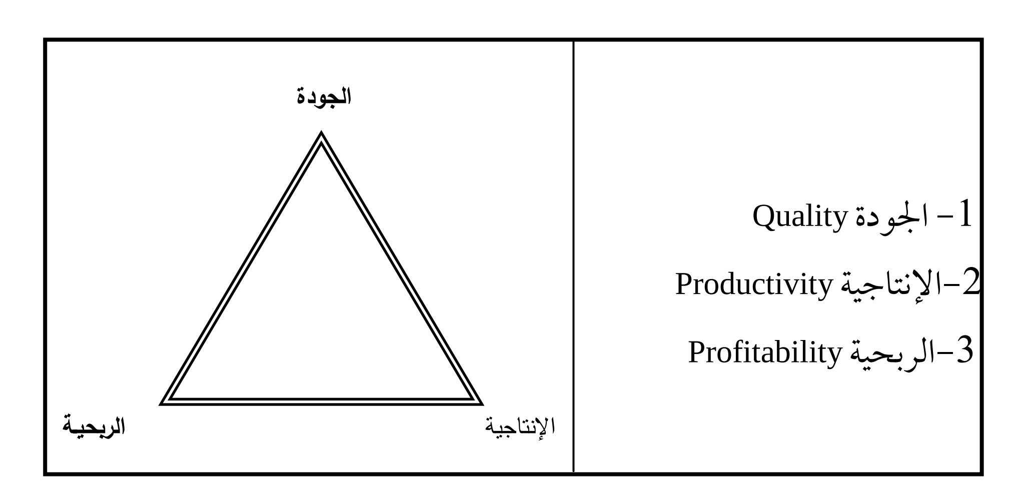
ب- مواصفات ومعايير واضحة ومحددة للخدمة.

ج- استمرارية المستوى نفسه من الأداء الجيد للخدمة.

يضاف إلى ذلك، أن جودة الخدمة الفندقية تتحدد من خلال مقارنة الزبون (السائح) لمستوى الخدمات المقدمة له فعلياً بمستوى الخدمات التي يتوقعا خلال فترة مكوثه بالفندق الذي يحل فيه. *وضمن هذا السياق، فإنه إذا كان إدراك الزبون لجودة الخدمة يفوق توقعاته حولها فإن هذا الإدراك يعكس درجة من رضا الزبون عن الخدمة المقدمة من قبل الفندق، الأمر الذي سيساعد في دعم جهود ترويج الفندق وخدماته من خلال الكلمة المنطوقة (word-of-mouth) الإيجابية الصادرة عن ذلك الزبون لكل من يتصلون به. أما إذا كان الأداء الفعلي للخدمة أقل مما يتوقعه الزبون فإن ذلك سيكون مدعاة لعدم رضاه، ومن ثم، فإن الذين يقّيمون الخدمة سلبياً سينقلون تلك التجربة إلى الآخرين، الأمر الذي سيؤدي إلى تكوين صورة ذهنية سلبية عن السياحة في البلد المقصود.*

ويمكن التأكيد على جودة الخدمة كمدخل تنافسي فعال يمكن أن تستخدمه إدارة مؤسسة الضيافة لدعم قدراتها وأوضاعها التنافسية في سوق خدماتها. وفي إطار هذه الرؤية، اقترحت نتائج إحدى الدراسات (معلا والطائي 2003) ثلاثة

مرتكزات أساسية لنجاح المؤسسة الفندقية اعتبرها الباحثان قواعد للمثلث الذهبي، وهي:



ثالثاً: ملموسية الخدمة الفندقية Tangibilizing hotel Service

تؤكد شوستاك(Shostack) بأنه يتوجب على الإدارات الفندقية وبشكل خــاص المسوقين (Marketers) أن يأخذوا بعين الاعتبار سمة لاملموسية الخدمة عند محاولة بيعها إلى الزبون، ويمكن عرض بعض الأدلة التي تساعد في تحويل اللاملموس إلى الملموس أو على الأقل تقريب الفجوة بينهما. وهذه العملية يمكن أن تتم من خلال استخدام بعض الآليات المتمثلة بـ:

1- الترويج المادي Promotional material

2- مظهر العاملين Employees appearance

3- البيئة الماديـة لمؤسسة الضيافة Physical environment

فالترويج المادي في الفنادق يشتمل على وضع البروشورات والكتيبات المطوية في الغرف والمناطق العامة، ووضع الإعلانات والصور الملونة الجذابة في لوحات الإعلان الخاصة بالترويج للخدمات والحفلات وبعض النشاطات الفنية والثقافية وأوقاتها وأماكنها عن طريق مخطط يوضح أدوار الفندق والصالات الخاصة بالحفلات والمؤتمرات، إضافة إلى الصالات الرياضية والصحية ومركز رجال الأعمال... الخ.

وباستطاعة الفندق القيام بالترويج لحفلات الزواج وأعياد الميلاد عن طريق تقديم بعض الصور والأفلام عن عملية ترتيب وتنظيم الصالة ووضع المستلزمات المطلوبة على الطاولات وديكوراتها وكيفية نشر الزهور في الصالة وحتى في بعض الحالات تقديم وجبات طعام تجريبية لأهل العروسين قبل الحفلة لكي يتسنى لهم تذوق الطعام وشم الرائحة ومشاهدة كيفية تقديم الخدمة وعرضها على طاولات البوفيه، وعلى إثر ذلك يتم الاتفاق على السعر ونوعية الخدمة المطلوبة لتهيئة حفلة الزواج.

أما مظهر العاملين في الفندق وهندامهم وهيئتهم فقد أصبح جزءاً هاماً من المنتج الفندقي الذي يقدمه الفندق لزبائنه. ولذلك فإنه يتطلب ارتداء العاملين بدلات عمل (Uniforms) نظيفة وبألوان زاهية تحمل الاسم التجاري للمطعم أو

الفندق، وكذلك اسم العامل على صدره. وهذا لا يكفي لوحده بل يجب أن يكون لدى العامل الرغبة والاستعداد التاميّن لتقديم الخدمة إلى الزبون بالوقت والسرعة المناسبين. وعلى هذا الأساس فإن العامل يعطي الصورة اللطيفة والطيبة إلى زبائنه، ويخلق نوعاً من العلاقة المبنية على المودة والاحترام، وهـــذا بدوره يحقق أجـــواء عائليـــة (Family Atmosphere) بين العاملين وزبائن الفندق من جهة والعاملين والإدارة من جهة أخرى. وفي هذا المجال لابد من التذكير أن بعض الفنادق تهتم بالزي والنظافة للعاملين في المكاتب الأمامية للفندق أو العاملين في صالات الطعام فقط. وهذا الاتجاه غير صحيح بل يتوجب أن يكون جميع العاملين من مدير الفندق إلى البوابين (Door men) يرتدون زياً موحداً للفندق كل حسب موقعه الإداري وطبيعة عمله المطلوب منه. ما أروع أن يكون الفندق أو المطعم، أو مكتب السياحة والسفر أو صالة المطار كخلية نحل تصنع العسل للزبون أو تقدم له الخدمة التي يرغب في الحصول عليها أو التي تتجاوز توقعاته.

وأخيراً فالبيئة المادية سواء أكانت خارجية أم داخلية يجب أن تصمم لتساهم في دعم وتطوير صورة المنتج في ذهن زبائن الفندق، فمثلاً موظفي المكتب الأمامي يجب أن يرتدوا زياً خاصاً بهم، يعبروا من خلال نوعيته وألوانه وفلكلوره عن حرارة الاستقبال والترحاب بضيوف الفندق. يضاف إلى ذلك طبيعة الأثاث والديكورات والألوان والأضوية والبرادي والشراشف و الطاولات والكراسي، وجميع هذه الأدلة الملموسة تساعد الزبون على الشعور بأن الخدمات الفندقية التي يحصل عليها خلال فترة إقامته بالفندق تتسم إلى حد ما بحالة الملموسية.

رابعاً : إدارة العرض والطلب Managing Supply & Demand

إن عملية إدارة العرض و الطلب في صناعة الضيافة تختلف جوهرياً عن العمليات التقليدية لإدارة الطلب على السلع. وهذا يعود بالدرجة الأساس إلى طبيعة صناعة الضيافة نفسها، وطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه الصناعة، فالخدمة الفندقية كما قلنا سابقاً تتسم باللاملموسية (intangibility)، والهلاكية أوالفنائية (Perishability) وبصعوبة التنبؤ بالطلب، باعتبار هذا الطلب أساساً دائم التغيير، وتؤثر به عوامل كثيرة، ولهذا يطلق على الطلب السياحي بالطلب المتذبذب (Fluctuated Demand). وكما يؤكد آلان (Allan 2001) فإن صناعة مثل الفندقة لا تحكمها أنماط طلب تقليدية إطلاقاً،وإنما تتحكم فيها متغيرات تؤثر على الطلب. ومن هذه الحقيقة دخل مفهوم إدارة الطلب أولاً في القطاع الفندقي لأن الطلب الفندقي يتسم بالتعقيد وهو بالتأكيد يحتاج إلى إدارة فعالة لتسييره وفق ما يحقق للفندق الأهداف المنشودة.

وعليه فإن الضرورة تقتضي أن نفهم طبيعة الطلب على الخدمات الفندقية (وخدمات الضيافة بشكل عام) قبل الدخول إلى مضمار إدارة هذا المتغير العاصف ألا وهو الطلب.

طبيعة الطلب في قطاع خدمات الضيافة

The Nature of Demand in hospitality Services

في الأوضاع المثالية، وما أندرها في صناعة الضيافة فإن مدير الفندق يستطيع مواءمة ما يمتلكه الفندق من طاقات استيعابية (غرف، نوادي، مطاعم،...الخ) مع الطلب على هذه الخدمات. وأي إخفاق في المواءمة سينتج عنه خلل في معادلة ربحية الفندق. فالربحية المثالية تتحقق عندما يكون الطلب متطابقاً

مع الطاقة الاستيعابية للفندق. أيضاً، وبحكم تكبد الفندق للتكاليف الثابتة سواء أتم استغلال الطاقة الاستيعابية أم لم يتم ذلك، فإن عدم استغلال هذه الطاقة يعني تكبد الفندق خسائر معينة من أرباحه المعتادة لو تم تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقة الاستيعابية.

ويعتقد بيكر وزملاؤه (Baker et al.، 2000) أن نجاح الفندق في تعظيم موارده يعتمد على عاملين اثنين أساسيين هما:

أ- طبيعة الطلب Nature of Demand

ب- الطاقة المخططة Planned capacity

إلا أن من الصعب حقاً التكهن بطبيعة الطلب على الخدمات الفندقية، وذلك بسبب ظاهرة تذبذب الطلب. ويمكن تجسيد هذه الظاهرة في الحالات التشخيصية التالية:

1 -**التباين اليومي في الطلب** Daily Variation in demand

إن مستوى الطلب على خدمات الفندق المختلفة يتغير على أساس يومي. فالساعات ما بين السابعة صباحاً والعاشرة صباحاً تعتبر ساعات ذروة (Peak Hours) حيث تتوقع إدارات الفندق قدوم النزلاء إليهم وخروج قسم من نزلائهم. ويدخل ذلك أيضاً في ساعات الظهيرة التي تشهد توافد النزلاء بالدرجة الأساس. ولهذا السبب نجد إدارات الفندق المختلفة مشغولة خلال هذه الساعات. وتعمل الفنادق كخلية نحل، وتكون نشاطاتها وتوجهاتها مختلفة خلال هذه الساعات

بالمقارنة مع ساعات عدم الذروة. وعليه، فإن مثل هذا النمط من الطلب يتطلب جهوداً كبيرة لإداراته ، والإدارة هنا لن تكون نمطية، بل متجددة، والتجدد يحصل على مدار ساعات اليوم الواحد.

2 -**التباين الأسبوعي في الطلب** Weekly Variation in demand

للفنادق انماط طلب تحدد على مدار الأسبوع وهي أكثر سهولة من أنماط الطلب اليومية. فأيام نهاية الأسبوع تشهد إقبالاً ملحوظاً على خدمات الفنادق، كما توجد أسابيع معينة تتسم بالوفرة من حيث الطلب على خدمات الفنادق. ولكل دولة أسابيع ترفيهية خاصة بها. وتوجد فنادق تركز في نشاطاتها على جزء من الأسبوع (الأيام الثلاثة الأولى أو الأخيرة من الأسبوع) ورغم ذلك، فإن التوزيع الأسبوعي للطلب لا يمكن أن يكون مستقراً أبداً، فقد تحصل متغيرات معينة تجعل الجدولة الأسبوعية للفندق عقيمة.

3 -**التباين الموسمي في الطلب** Seasonal Variation Demand

المواسم تمثل " أعياداً" بالنسبة لصناعة الضيافة، فالفنادق مثلاً تبرمج طاقاتها الاستيعابية على أساس " سنوي" أو " فصلي" ففصول الصيف تحقق طاقات استيعابية مثلى للفنادق، وهناك مواسم "شتوية" تحقق النسب نفسها، وذلك طبقاً لطبيعة مناطق الجذب المتوافرة في بلدان العالم السياحية. وفي بعض الدول السياحية تصنّف الفنادق طبقاً لهذه الموسمية ويكون التقسيم الآتي:

- فنادق / منتجعات شتوية.
- فنادق / منتجعات صيفية.

:

- فنادق / منتجعات ربيعية.
- فنادق / منتجعات حسب موسم نشاط الأعمال.

والتصنيف الآخر مفيد جداً، حيث غالباً ما تنظم نشاطات الأعمال (مؤتمرات، معارض، ندوات...الخ) في أوقات محددة يسهل التعرف عليها مسبقاً، مما يمكن المرافق السياحية المختلفة من جدولة نشاطاتها، ووضع طاقاتها الاستيعابية موضع التنفيذ.

كما توجد تقسيمات أخرى، وهذه التقسيمات تكون على أساس تجزئة السوق السياحية إلى قطاعات (Tourism Market Segmentation) وعلى الشكل التالي:

- الغرض من الزيارة (Purpose of the visit): هل هي لأغراض العمل أم التسلية مثلاً؟
- حجم المجموعة السياحية (Party Size): أفراد أم مجموعات؟
- الجنسية (Nationality) سياح دوليون، أوروبيون، آسيويون... عرب، خليجيون...الخ.
- طبيعة الرحلة (Trip)ترانسيت...الخ
- الطبيعة التكاليفية للرحلة (Price Group): درجة أولى، سياحية، رجال أعمال...الخ.

ويتفق كل من لوفلوك ولويس وجورج وستاسي وأبي وكوتلر وزملاؤه (Kotler et ،Abbey 1983،1986، Stacey، Lewis 1981،1983،Lovelock

2003،al) على أن السياسة الفندقية الفعالة تتطلب القيام بعدد من الخطوات المنطقية التي يمكن إيجازها كالآتي، وهي خطوات تساعد في عملية تسيير الطلب والعرض وإدارتها أيضا.

1 تحديد مكامن القوة والضعف لدى الفندق :

حيث أن مكامن القوة تساعد في عملية رسم استراتيجيات ترويجية داعمة لهذه المكامن، وأيضاً تحديد مكامن الضعف يمكن الاستراتيجية الترويجية من تلافيها أو التغلب عليها. كما أن هذه العملية تساعد الإدارة على معرفة ما ينبغي التركيز عليه، وما ينبغي العمل باتجاه تذليله والتغلب عليه، حيث يتم تحديد نقاط الضعف وصولاً لإزالتها.

2 خلق صورة ذهنية إيجابية

ويحصل ذلك عندما يقوم الفندق بانتهاج استراتيجية ترويجية فعالة لكن بسيطة، وهنا يمكن التركيز على الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنتج الفندقي، وتحديد المنافع التي تعود على النزيل عندما يطلب خدمة فندقية معينة. كما يفعل إعطاء النزيل صورة جيدة عن المنتجات الفندقية المعروضة، وحبذا لو جهدت إدارة الفندق نفسها بتمييز منتجاتها وخدماتها عن الفنادق المنافسة.

3 انتقاء السوق المستهدف

من أولى متطلبات الإستراتيجية الترويجية الفعالة أن تعرف إدارة الفندق سوقها المستهدف، ونقصد بالسوق المستهدف شريحة أو قطاع النزلاء الذين يرغب الفندق في جذبهم وتقديم الخدمة لهم. فالترويج يمثل " رسالة"، ولكي تكون هذه

الرسالة فعالة ينبغي أن تصل إلى الشريحة المراد التأثير بها، فالفئات المستهدفة قد تكون نزلاء أفراداً، أو مجموعات سياحية بمواصفات معينة، أو رجال أعمال أو كبار السن، أو قطاع الشباب أو العنصر النسائي... وهكذا، وقد تقسم الفئات حسب الجنس والعمر والجنسية والميول والرغبات... الخ، والأهم أن تكون الرسالة الترويجية واحدة، بل ينبغي أن تتباين لتلائم السوق المستهدف تحديداً.

4 قياس الفعالية

لا قيمة للترويج ما لم يولد نتائج إيجابية – بمعنى أن يكون فعالاً، والفعالية تقاس بحجم المبيعات (الغرف المباعة) وحجم مبيعات خدمات الفندق الأخرى، وتقاس الفعالية أيضاً من خلال الرضا العام، أو تكرار التردد على الفندق، ويعتبر الولاء (Loyalty) مؤشراً أكيداً ليس فقط على فعالية الترويج، وإنما أيضاً على فعالية الجهود التسويقية التي يبذلها الفندق.

المداخل الشائعة لإدارة الطلب

Common Approaches to Managing Demand

توجد عدة مراحل يلجأ إليها مدير الفندق لإدارة وتسيير الطلب. وهذه المداخل الشائعة هي:

أ- عدم اتخاذ أي إجراء يذكر، والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مساراته ومستوياته بنفسه دون أي تدخل.ويعد هذا من المداخل السهلة، وهو مدخل بسيط جداً يلائم الإدارات الفندقية الاتكالية أو الجامدة.

:

ب- تقليص الطلب في فترات الذروة وزيادته في الفترات التي تكون فيها الطاقة الاستيعابية غير مستغلة أو مستثمرة. أي زيادة الطلب عندما يكون هناك فائض غير مستثمر في الطاقة الاستيعابية، ويتم ذلك من خلال استراتيجيات ترويجية وتسعيرية، أو تنويع في الخدمات المقدمة.

ج- حجز الطلب حين توفير الطاقة الاستيعابية، ويحصل هذا عندما يلجأ الفندق إلى وضع نظام للحجز يستطيع من خلاله النزلاء الاستفادة من التسهيلات المتاحة في أوقات محددة. أو عندما ينتهج الفندق نظام الانتظار المبرمج الذي يتيح لمن يرغب في الحصول على الخدمة الانتظار لحين توفيرها في أوقات محددة سلفاً، وقد يلجأ الفندق إلى اتباع الأسلوبين أو المدخلين معا.

مقابلة العرض مع الطلب السياحي

يرى ماكنتوش وزملائه (2000 : 288) بأن مطابقة العرض مع الطلب في صناعة السياحة يكمن في تطبيق المعادلة التالية:

عدد الغرف المطلوبة (على أساس الليلة) نسبة الأشغال (100٪)	=	عدد السياح × ٪ المقيمين في الفنادق × معدل إقامة السائح ÷ 365 × معدل عدد الأشخاص لكل غرفة

$$R \text{ (Rooms Number)} = \frac{(L)\ (P)\ (T)}{(N)\ (S)}$$

وتعني هذه المصطلحات الآتي:

T = عدد السياح

P = نسبة المقيمين في الفنادق

N = معدل عدد الأشخاص لكل غرفة (يتم الحصول عليه من الفنادق) وهذا يعني عدد الليالي التي يمكثها الضيوف في الفنادق مقسوماً على عدد الضيوف خلال فترة زمنية (يوم، أسبوع، شهر، سنة)

O = نسبة الأشغال الفندقي (تستخدم على أساس التقدير) (على أساس 70٪): ويتم احتسابها على أساس قسمة عدد الغرف التي نحتاجها عند نسبة أشغال (100٪) على (70٪)

S = عدد الأيام للسنة (أيام العمل) المتعارف عليها (365)

L = معدل إقامة الضيف في الفندق

ويمكننا تطبيق هذه المعادلات بالأرقام وبالصيغة التالية:

T = 1.560.000 زائر P = 98٪ L = 9 ليالي

N = 1.69 O = 70٪

S = 365 يوم عمل في الفندق (الفندق يعمل طيلة أيام السنة)

$$R = \frac{9 \times 0.98 \times 1.560.000}{1.69 \times 365}$$

$= \frac{13.759.200}{616.85}$ = (22.306) عدد الغرف التي نحتاجها عند نسبة إشغال 100٪

= 22.306 عدد الغرف التي نحتاجها عند نسبة أشغال 70٪

0.70

= 31.866 عدد الغرف المطلوبة الواجب تهيئتها لسد فجوة الطلب الفندقي

المضامين التسويقية والإدارية لعملية العرض والطلب على الخدمات الفندقية:

يمكن إيجاز المضامين التسويقية للآليات والاستراتيجيات آنفة الذكر بالنقاط التالية (العلاق، الطائي، 2008،Gamble & Smith، 1983):

1- تقليص أوقات الانتظار وبرمجة الخدمات بما يحقق رضا النزلاء.

2- تمكين إدارة الفندق من تجزئة السوق الفندقية إلى قطاعات يسهل تشخيصها ومن ثم استهدافها.

3- وضع المزيج التسويقي لكل قطاع من القطاعات المنتقاة.

4- تقليص التكاليف الإجمالية للفندق، حيث أنماط الطلب المحددة تخدم العرض بطريقة منتظمة ودون الحاجة لتكبد تكاليف إضافية غير ضرورية ولا تنعكس على خدمة النزلاء.

5- صياغة الاستراتيجيات التسويقية الفعالة التي تكون منسجمة مع أنماط العرض والطلب.

6- حساب الطاقات الاستيعابية وتفصيلها وفقاً لأنماط الطلب والعرض.

7- التعرف على سلوك النزلاء الحاليين والمرتقبين، وذلك بهدف تقديم خدمات تلبي حاجاتهم ورغباتهم، فمعرفة أنماط الطلب تعني في جوهرها معرفة سلوك النزلاء ودوافعهم.

8- جدولة نشاطات الفندق وفق أنماط الطلب المختلفة.

9- تحديد العرض والطلب من خلال المزيج التسويقي الفندقي.

10-تحقيق رضا الزبون (النزيل) من خلال تعظيم الأداء بما يفوق التوقعات (تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات النزلاء وتزيد على ذلك).

خامساً : إدارة العاملين Managing Employees

تمتاز صناعة الفنادق بوجود زبونيّن، الأول هو الزبون الخارجي (External Client) المتمثل بضيف الفندق أما الثاني فهو الزبون الداخلي ألا وهو العامل في الفندق الذي يقدم الخدمة للزبون الأول وعليه يؤكد كوتلر وزملاؤه(Kotler et al،2003:56) على أن العاملين في الفندق جزء هام من المنتج الفندقي ومن المزيج التسويقي (Marketing Mix).

وهذا يعني أن قسمي الموارد البشرية والتسويق والمبيعات في الفندق يعملان سوية ويكمل أحدهما الآخر. وتشير الدراسات الميدانية (Harvard Studies) أن (5٪) من القدرة على الاحتفاظ بالزبائن تقود إلى زيادة تقدر بين (25-125٪) من الأرباح التي يحققها الفندق لقاء قيام العاملين فيه بإقناع الزبون بالعودة مرة ثانية إلى الفندق أو المكوث فيه فترة أطول.

وتأسيساً على ما تقدم يرى روثرفورد (Rutherford 2002) أن اهتمام إدارة الفنادق بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع ضيوفهم، يساهم في تحقيق الهدف الذي يسعـــى

الفندق لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن (Satisfaction) الذي بدوره يحقق الربحية (Profitability).

ويعتبر جيرالدلاتين (Latin 2000) أن روح الفريق الواحد (Team work) الذي تسعى لتحقيقه الفنادق العالمية يساهم مساهمة فعالة في دعم وتطوير النشاط الفندقي، لأن كل عامل يعمل في الفندق يؤدي الخدمات إلى ضيوفه، وفي هذه الحالة فإن العاملين الآخرين الذين هم ليسوا على اتصال مباشر مع الزبائن، سوف يقومون بدعم زملائهم في موقعهم الإداري في أي قسم من أقسام الفندق الداعمة أو المساندة التي ليست على اتصال مباشر مع الزبون. إذن جميع العاملين بالفندق يشعرون وكأنهم فريق عمل واحد يسعى جميع أعضائه لخدمة الزبون وتلبية رغباته وحاجاته، (2003،Bardi).ولكي تستطيع إدارة الفندق تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى زيادة وتنمية المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون حيث يتطلب التأكيد على التدريب المتقاطع (Cross-training) أي متعدد الاختصاصات والإصرار على أن جميع العاملين في الفندق يجب أن يشاركوا في عملية التدريب التجريبي أو الميداني لتحقيق الخبرة. ولكن بودي أن أتطرق إلى نقطة حساسة في مجال إدارة العاملين في صناعة الفنادق ألا وهي عملية نشر المعلومات الهامة وإيصالها للعاملين بالفندق، والتي غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن، فالعاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون. ومن هذا المنطلق يتطلب من إدارة الفندق أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي ينوي الفندق الترويج لها، ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يتمكن مورد الخدمة الفندقية من إيصال المعلومات

الضرورية وتقديم شرح كاف للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الضيف عند شرائه الخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.

وبناء على ما تقدم يمكننا سرد أربع نقاط أساسية تحتاج الإدارة الفندقية إلى التركيز عليها في مجال إدارة العاملين وهي: (الطائي 2002، المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة).

أ- ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين.

ب- وضع برنامج دقيق وفعال لإدارة الموارد البشرية من جانب الإدارة العليا في الفندق.

ج- نشر المعلومات الهامة والضرورية وإيصالها إلى العاملين.

د- الإقرار بجهود العاملين وتنفيذ نظام مكافآت فعّال وعادل.

استراتيجيات وسياسات تسويقية تساهم في تطوير صناعة السياحة

يمكن إدراج هذه الاستراتيجيات والسياسات كأدلة عمل كالآتـي:

1 -ضرورة إبلاغ أفراد المجتمع المضيف بمزايا ومساوئ عملية التطوير السـياحي بشكل خاص، والسياحة بشكل عام. فمعظم أفـراد المجتمـع المضـيف قـد لا يدركون أهمية السياحة والتطوير السياحي. والمطلوب من السلطات السـياحية في البلد المضيف شرح كيفية إنفاق عوائد السياحة على مجالات الحياة المختلفـة في البلد المضيف، وما تعود عليه هذه العوائد مـن مزايـا عـلى المجتمـع برمتـه

وتساهم منظمة السياحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، علاوة على السلطات السياحية الوطنية،بتدشين حملات وبرامج تثقيفية لسكان البلد المضيف لتحقيق هدف التوعية بين السكان مما يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل مفهوم السياحة والتطوير السياحي.

كما ينبغي توعية السكان بالتبعات غير الإيجابية المترتبة على المستويات المتزايدة للسياحة (التدفقات السياحية) وذلك بهدف التخفيف من درجة تأثيرها عليهم، او تقليص وتجنب الصدمات وحالات الاستغراب لدى السكان في البلد المضيف.

2 -ضرورة تخطيط السياحة على أساس الأهداف والأولويات التي يسعى اليها السكان المحليون، وذلك من خلال عقد اللقاءات والندوات معهم والاستماع إلى وجهات نظرهم ومقترحاتهم والتعرف على الأمور التي يرغبون بها والتي يمكن تحقيقها من عملية التطوير السياحي بخاصة والسياحة بعامة. والفكرة هنا هي جعل السكان المحليون يكونون جزءاً من القرار من خلال إشراكهم في صنعه. فالتطوير السياحي كعملية يجري بشكل منتظم وبأوتار تصاعدية عندما يشعر السكان المحليون أنهم جزء منه، او أنهم ساهموا في قناعة راسخة في تحقيقه للوصول إلى أهداف بعينها يسعون هم إلى بلوغها بالدرجة الأساس. فالسكان هم أصحاب الموارد الحقيقيون، ولا ينبغي تجاهل هذه الحقيقة، وإلا أصبح هؤلاء مقاومون لأي تطوير سياحي مهما اعتقد المسؤولون بأهميته.

3 -ضرورة إشراك كل من القطاعين العام والخاص في عملية التطوير السياحي وذلك بهدف الحفاظ على جودة المصادر الطبيعية. فبعض السكان المحليين

يجدون ان السياح تجذبهم إلى المنطقة معالم سياحية هي نفسها التي جذبت السكان المحليين إلى المنطقة في المقام الأول. فالازدحام والفوضى قد تؤثر بالسلب على ادراكات السكان بمزايا السياحة والتطوير السياحي. فإذا ما تم استخدام المصادر الطبيعية بشكل عقلاني، فإن السكان المحليين لن يعارضوا التطوير السياحي، او يعترضوا على استخدام السياح لهذه المصادر الطبيعية.

4 -منح الفرص للأقليات او سكان البلد الأصليين للمشاركة في النشاط السياحي. فالسياحة تستفاد كثيراً من التنوع الحضاري والثقافي. فالأقليات تمتلك مورداً فريداً من الموارد الطبيعية / الثقافية التي اذا ا تم استثمارها بشكل فعال فإنها تصبح معلماً سياحياً رائعا.

5 -ضرورة استثمار رأس المال والخبرات والقوى العاملة المحلية إلى أقصاها وقدر المستطاع. ان امتلاك صناعة السياحة وطنياً يعد عنصراً مهماً جداً من عناصر ضمان الدعم والمؤازرة لأي جهد سياحي او عملية تطوير سياحي. فقد لا يكون دائماً ممكناً استخدام رأس المال المحلي،خصوصاً في المناطق الريفية او المجتمعات الفقيرة او في معظم الدول النامية. وعلى نفس المنوال ، فإن الخبرة المحلية في المجال السياحي قد لا تكون متوفرة، خصوصاً للمناصب الإدارية المهمة. وعليه، فعندما لا تكون هذه الإمكانيات المحلية متوفرة، فإن الضرورة تقتضي تشجيع تراكم رأس المال والخبرات المحلية قبل الإسراع في المراحل المختلفة للتطوير السياحي. ففي المرحلة الأولى من عملية التطوير السياحي، يمكن الاستعانة برأس المال او الخبرات الخارجية، لكن في المراحل اللاحقة

ينبغي عدم التفريط بالكوادر ورأس المال المحلي لأنه ضرورة لكي يشعر المجتمع المحلي قد ساهم فعلياً في عملية التطوير وانه جزء من هذه العملية.

6 -ضرورة توفير فرص مشاركة المجتمع المضيف في الاحتفاليات والمناسبات واللقاءات..الخ ومن أبرز مزايا المشاركة في الاحتفاليات، مثلاً، هو ان السكان المحليين سوف يشعرون بالفخار والاعتزاز بحضارتهم، من خلال التعبير عنها أمام السياح. كما ان دعوة الزائرين للمشاركة في مثل هذه الأحداث يعزز من كرامة وقيم المجتمع، وهو أساس يمكن البناء عليه للحصول على إقرار بأهمية السياحة من قبل المجتمع المحلي.

7 -ضرورة قيام المسؤولين في المجتمع المضيف بحل المشاكل القائمة في المجتمع قبل الإقدام على أية عملية تطوير سياحي. ومن الضروري قيامهم أيضا بتشخيص التأثيرات الاجتماعية / الثقافية للسياحة ومحاولة إيجاد حلول لها كبادرة حسن نية للسكان المحليين تشجعهم على القبول بفكرة التطوير السياحي. وينبغي إشراك السكان في جهود التشخيص والمعالجة.

8 -في حالة اختيار طريقة او عملية التطوير الجذري لمنطقة الجذب السياحي، فإنه ينبغي عدم المساس بالشواهد والآثار والمعالم ذات القيمة الاجتماعية/ الثقافية في المنطقة. فالتطوير السياحي يجب ان يتم في قالب يتناسب والبيئة الثقافية والاجتماعية للمنطقة، وان لا يشوه هذه البيئة. مثلاً تحويل منطقة تأريخية عريقة في القدم إلى منطقة في غاية الحداثة، او اقتلاع قلاع او معالم تأريخية وبناء طرق او فنادق او منتجعات بدلاً عنها وهكذا.. وفي هذا المجال يمكننا التطرق إلى

فلسفة وزارة السياحة والآثار الأردنية في المحافظة على بيئة منطقة المغطس والتي تعمد فيها السيد المسيح (عليه السلام).

9 -ينبغي ان تعكس البرامج السياحية الترويجية الصور الذهنية المتكونة عن المنطقة لدى أفراد المجتمع والمضيف والسياح.

10 -ضرورة ان تكون عملية التطوير السياحي مستدامة (Sustainable Development) وليست عملية مزاجية، وهنا يلعب التخطيط السياحي المحكم دوراً مهماً في هذه العملية والواقع ان السياسات والاستراتيجيات آنفة الذكر (1-9) تندرج ضمن إطار التخطيط السياحي الجيد. وينبغي التأكيد على ان معظم الاعتراضات على التطوير السياحي يكون مردها سوء التطوير وانعدام التخطيط السياحي.

وهذا الأمر لا ينحصر بالاعتراضات الاجتماعية والثقافية فحسب، وإنما تمتد هذه الاعتراضات إلى الجوانب الاقتصادية. وكما تقول منظمة السياحة العالمية (WTO)، فإن السياحة كصناعة راقية ينبغي ان ترافقها إجراءات مهذبة، ويسبق اي نشاط تطويري خطط عملية تحترم السكان المحليين و السياح في آن واحد. مثلاً، ما قيمة تحويل منطقة المغطس في الأردن الغنية بالآثار الدينية إلى فنادق ومنتجعات سياحية ذات كتل إسمنتية مشوهة لهذه الطبيعة الغناء، وما قيمة تحويل أدغال الهند العجيبة إلى مدن للألعاب ؟ وما قيمة تحويل منطقة الحضر التاريخية في شمال العراق إلى فنادق وقرى سياحية ؟ هنا تفقد هذه المناطق قيمتها حتى لدى السياح.

حدود التغير المقبول Limits of Acceptable Change

:

يجب ان يكون التغير مقبـولاً لكـي تضـمن عـدم مقاومتـه. وسـنحاول في الصفحات القادمة تسليط الضوء على الخطوات التي ينبغـي اتباعهـا لضـمان قبـول التغير، وفي إطار مفهوم علمي رصين للتسويق السياحي وهذه الخطوات هي:

1 -ضرورة تحديد وتشخيص القضايا والمخاوف التـي تحـول دون قبـول التغيـر. مثلاً، تحديد الظروف القائمة التـي مـن الممكـن ان تتغـير اذا مـا تمـت عمليـة التطوير السـياحي، وحسـاب ذلـك وفـق أسـلوب التكلفـة/ المنفعـة (Cost - Benefit) . فالتكلفة يجب ان لا تتجاوز المنافع المتأتية من عملية التطـوير، وإلا فإن مقاومة التغيير (Resistance to Change) تصبح أمراً محتوماً.

2 -ضرورة وصف وتحديد الفرص التي ستوفرها عملية التطـوير السـياحي عـلى كافة الأصعدة. وهنا من الضروري عمل تحليل استراتيجي، بمعنى تشـخيص مكامن القوى ومكامن الضعف والفـرص والتهديـدات الناشـئة عـن عمليـة التطوير السياحي (SWOT)[*]

3 -ضرورة تحديـــد وانتقــــاء ابــــرز مـــؤشرات الظـــروف الاجتماعيـــة (Social Conditions Indicators)، اي تشـخيص الفـرص الاجتماعيـة التـي تعود بالفائدة على أفراد المجتمع المضيف، ومعالجة المشاكل التي قد تنشأ جـراء عملية التطوير السياحي. فالظروف الاجتماعيـة السـائدة قـد تكـون مشـجعة للتطوير، خصوصاً اذا كانت هناك مشاكل اجتماعية لا توجد حلول لها الا مـن خلال التطـوير السـياحي. حـاول دائـماً تـذكير المجتمـع بمفهـوم المضـاعف

[*] SWOT: Strengths ,Weaknesses, Opportunities & Threats.

وتأثيراتها الإيجابية عليه (Multiplier Effect). فالسياحة بشكل عام تحقق مزايا اقتصادية متنامية، وهذه بدورها تقود إلى رفاهية اجتماعية وثقافية...الخ.

4 -ضرورة حماية الظروف الاجتماعية المشجعة او المحفزة على السياحة او التطوير السياحة، وتحديد المؤشرات المتوفرة لتقييم الظروف السائدة سلباً او إيجابا.

5 -تحديد وتشخيص معايير للظروف الاجتماعية السائدة. وهذه الخطوة تساهم في تشخيص المجالات المقبولة للتغيير لدى المجتمع المضيف. مثلاً، هل يتحمل الوضع الاجتماعي السائد في المجتمع المضيف تدفقات سياحية هائلة ؟ او، هل ينبغي انتقاء أنواع معينة من السياح تتناسب والظروف الاجتماعية السائدة ؟ مثلاً، لا ينبغي فتح أبواب المراقد الدينية المقدسة لكل من هب ودب، وإنما ينبغي تحديد أنواع السياح الذين يرومون أداة العبادة والتعبد في هذه المناطق، ومنع الباحثين عن المتعة والمغامرة.

6 -ضرورة تشخيص الفرص البديلة في ضوء الإمكانيات المتاحة في البلد المضيف بشكل عام، والمجتمع المضيف بشكل خاص. فالتخطيط السياحي الجيد يتطلب توفر بدائل، والخطط السياحية ليست واحدة، بل قد تتوفر أكثر من خطة سياحية بديلة، أو أفكار بديلة يمكن تضمينها في الخطط السياحية.

7 -ضرورة تشخيص الأعمال والأفعال والإجراءات العملية (Actions) التي ينبغي ان ترافق الخطط البديلة. فالخطة البديلة لا تعني أنها خطة مهملة او غير مهمة، وانما قد تصبح الخطة البديلة هي الخطة التي تعتمد في النهاية.

8 -ضرورة تقييم واختيار الخطة البديلة حال الشعور بالحاجة اليها. فالخطة البديلة يجب ان تصاغ بنفس طريقة صياغة الخطة الأصلية، بمعنى متابعة الخطة البديلة على طول الخط.

9 -ضرورة تنفيذ الخطة ومتابعتها. فالمتابعة (Follow- up) تساعد في عملية التعرف على أية مشاكل قد تنتج على أرض الواقع. وقد تظهر المتابعة والمراقبة فرص سياحية جديدة لم تتضمنها الخطة عند صياغتها، او قد تظهر المتابعة والمراقبة وجود تهديدات ينبغي مواجهتها قبل استفحالها.

10- ان السياحة هي عملية تخطيط لا تتم الا من خلال المجتمع المضيف. ولهذا فإن الضرورة تقتضي انتهاج أسلوب التخطيط المجتمعي (Societal Planning)، وهو مفهوم حديث نسبياً يقوم على أساس احترام حاجات ورغبات وتطلعات المجتمع المضيف، وهذا بدوره يؤدي بشكل تلقائي إلى تحقيق رضا وسعادة السياح ما دام افراد المجتمع المضيف قد تحققت آمالهم وتطلعاتهم وحاجاتهم ورغباتهم وبالتالي تتحقق رفاهية المجتمع (Prosperity).

الدروس المستفادة من الفصل:

- ✓ أبرز سمات الخدمات السياحية والتي تحول دون تسويقها بسهولة:

1 -اللاملموسية

2 -التغيير

3 -التلازمية

4 -الفنائية

- ✓ الاستراتيجيات التسويقية الممكنة التطبيق لمعالجة السمات أعلاه:

1 - إدارة التمييز

2 - إدارة جودة الخدمة السياحية

3 - ملموسية المنتج السياحي (الخدمات السياحية، الصورة الفريدة، زي وبدلات العاملين، البيئة المحيطة بالسائح)

4 - إدارة العرض والطلب

5 - إدارة العاملين

- ✓ مستويات الخدمات السياحية

1 -الخدمة الجوهر (CORE) المتمثلة بالإيواء أو النقل أو الطعام والشراب

2 -الخدمات المساعدة (الداعمة) Supported services

3 -الخدمات التسهيلية Facilitated services

:

4 -الخدمات الإضافية Augmented services

طبيعة الطلب في قطاع خدمات الضيافة

1 - تذبذب الطلب

2 - موسمية الطلب (طلب في موسم الذروة وطلب في موسم الكساد)

3 - الطاقة المخططة

4 - المداخل الشائعة لإدارة الطلب

a. الاكتفاء بترك الطلب عما هو عليه

b. تقليص الطلب في فترات الذروة

c. حجز الطلب حين توفير الطاقة الاستيعابية

:

أسئلة للمناقشة:

1 - كيف تستطيع الإدارات لفندقية ترسيخ مفهوم سلسلة الخدمة- الربح (Service-Profit chain)؟ وما هي الخطوات الواجب إتباعها؟

2 - ناقش العبارة التالية معززاً إجابتك بمثال واقعي من صناعة الضيافة.

"يوجد لدى الفندق ثلاث مجاميع: الزبائن، العاملين والمالكين". أي هذه المجاميع يجب أن يُعطى الأولوية ولماذا؟

3 - ما هي استراتيجيات التمييز الممكنة التطبيق في صناعة المطاعم؟ ناقش هذه الاستراتيجيات، وأي واحدة تعطيها الأولوية في نشاطك التسويقي ولماذا؟

4 - كيف تستطيع تقديم خدمات سياحية وفندقية تلبي رغبات وحاجات السياح العرب والأجانب القادمين لزيارة البلد الذي تعمل فيه؟ وما هي الإجراءات التي تجعل هؤلاء السياح يصبحون موالين لمنظمة الأعمال السياحية وكذلك يُحفزون الآخرين لزيارة جهة القصد السياحية؟

5 - هل تعتبر الترويج المادي والبيئة المادية لمؤسسة الضيافة وسيلتان كافيتان لتحويل حالة اللاملموسية للخدمة السياحية إلى حالة الملموسية؟

6 - ما هي الإجراءات الواجب إتباعها من قبل إدارة التسويق في معالجة تذبذب على الخدمات السياحية؟

7 - ما المقصود بالتسويق الداخلي (Internal Marketing)؟ وما هي السبل الكفيلة لنجاح علاقة إدارة المنظمة بعامليها؟

8 - ما الفرق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي والتسويق التفاعلي؟

:

:

الفصـــــل الثامن
دراسات سياحية ميدانية

دراسة حالة (1)

دراسة حالة (2)

دراسة حالة (3)

دراسة حالة (4)

دراسة حالة (5)

:

:

دراسة حالة (1)

تطوير نموذج شمولي لتفسير سلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة من خلال استثمار نماذج السلوك الريادية والمحدّثة (دراسة تحليلية)(*)

ملخص

تستعرض الدراسة الحالية النماذج الريادية والمحدّثة لسلوك المستهلك وذلك بهدف إيجاد ما يتلاءم منها للتطبيق في القطاع السياحي. كما توضح الدراسة الطبيعة المعقدة والمركبة لهذه النماذج من خلال رؤية نقدية لإمكانيات التطبيق.

وعليه تقترح الدراسة نموذجاً وسطاً بين هذه النماذج ليفسر سلوك السائح بالدرجة الأساس، خصوصاً وإن القطاع السياحي يتسم بدرجة عالية من اللاملموسية وتذبذب الطلب مما يجعل أي نموذج لسلوك السائح معقداً وصعباً في صياغته وتطبيقه.

وتقر الدراسة بصعوبة بناء نموذج متكامل لتفسير سلوك السائح. فلكل نموذج من النماذج الريادية والمحدّثة تطبيقاته المحددة وآلياته، مما يجعل الإدعاء بوجود نموذج متكامل أمراً صعبا. أما النموذج المقترح في الدراسة الحالية فهو محاولة متواضعة لتفسير جوانب محددة من سلوك السائح. ولهذا فإن فائدته تنحصر في هذا الإطار الممكن تطبيقه في الدراسات الميدانية، شريطة أن تؤخذ محاور النموذج كنظام متكامل يعالج سلوك السائح تجاه جهة قصد محددة تمتلك مقومات الجذب المؤثرة في قرار الشراء لدى السائح.

(*) مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، العدد السادس، 2001

:

Developing a Comprehensive Model for the Explaination of Tourist Behavior

ABSTRACT

The current study reviews leading consumer behaviour models with a view to finding applications for such models in the tourism sector. The study also shows the complex and overlapping nature and possible applications of these models through an objective critique as far as the applications of these models in tourism are concerned.

A suggested model of tourist behaviour is presented as a compromise. It is hoped that this model serves to highlight the unique features of tourist behaviour in a field characterized by a high degree of intangibility and demand fluctuations.

The study admits that the task of constructing a totally comprehensive model is a complex one. Thus، any attempt to reach a comprehensive and lasting model of consumer behaviour is both complex and impossible.

Each model is seen as serving a particular situation، and the attempt to unify a number of situations in one model is never practical.

The proposed model is a step leading to the realization of such a comprehensive model one day.

مقدمة الدراسة:

إن سلوك السائح لا يخرج عن كونه سلوكاً إنسانياً شبيهاً بسلوك المستهلك الذي يتأثر بمجموعة من العوامل والضغوط التي تؤثر عليه سواء كانت هذه العوامل بيئية أو شخصية أو تسويقية تجعل عملية التنبؤ وتفسير السلوك وكيفية اتخاذ قرار الشراء لسلعة معينة أو خدمة سياحية وفندقية في جهد قصد محددة، من المسائل بالغة التعقيد بسبب تداخل وتشابك هذه العوامل فيما بينها مما ينتج عن

ذلك شبكة معقدة من أنماط سلوكية أقل ما يقال عنها أنها متشابكة كخيوط العنكبوت.

لقد كان الاهتمام يركز على دراسة وتحليل جوانب السلوك الإنساني ولكن الدراسات ذات العلاقة بسلوك المستهلك بقيت لفترة ما محددة وخاصة لدى المدارس السلوكية بسبب النظرة التي كانت تستند عليها هذه المدارس فتعتبر أن المصدر الأساسي والوحيد لعلم النفس الذي يؤثر في السلوك. ويرى (Lancaster، 1971) أن القرار هو تعبير عن السلوك الإنساني للفرد وعليه فإن بالامكان التعرف على الفرد وفق السلوك الذي ينتهجه إزاء سلعة أو خدمة يرغب بشرائها. ولكن مع تطور المشاريع الإنتاجية كماً ونوعاً لمواجهة متطلبات السوق والمنافسة، وكذلك ظهور الأنشطة التسويقية المختلفة بشكل متلازم، برزت الحاجة إلى البحوث التسويقية وخاصة دراسة المستهلك وسلوكه التي تعتبر من أهم تلك البحوث في الوقت الحاضر، لأن المؤسسات سواءٌ أكانت انتاجية أو خدمية لا يمكنها البقاء في السوق وتحقيق الأهداف التي ترغب الوصول إليها ما لم تأخذ بعين الاعتبار رغبات وحاجات ودوافع مستهلك السلعة أو المنتفع النهائي من الخدمة.

وتأريخياً، يعتبر الاقتصاديون هم أول من تناولوا دراسة وتحليل سلوك المستهلك حيث قدموا دراسات مهمة في هذا المجال أمثال Slutskye، Pareton (1915)، Schultz (1938)، Hubreger (1964)، Febber (1962)، Hicks (1956)، Mack (1952) .

إن التحليل الاقتصادي يستند على العقلانية (Rationality) التي هي أساس سلوك المستهلك وإن المستهلك ينفق دخله المحدود من أجل الحصول على

أكبر قدر من الاشباع طبقاً لأذواقه والأسعار السائدة. ويؤكـد (Lancaster) أنـه مـا دامت حاجات الفرد كثيرة ودخله محـدود فإنـه سـوف لا يـتمكن مـن إشـباع كـل حاجاته، وعليه فإنه يجب أن يعمل ترتيباً تنازلياً واضـعاً حاجاتـه الضرـورية في أول السلم أو المرتبة الأولى ثم تليهـا الحاجـات الأقـل أهميـة. وهـذا مـا يؤكـده ماسـلو (Maslow) في سلم الحاجات المعروف.

إن أصول هذا التحليل أو هذه الفكرة ترجع إلى آدم سميث (Smith 1771) ثـم جـاء بينتهـام (Bentham 1780)، ومارشـال (Marshall 1890) اللـذين قـدما مشاركة كبيرة في التحليل الاقتصادي الحديث حيث ساعدت المقارنات والتحاليـل التي قدمها مارشال في كتابه المشهور (العرض والطلب) في تعريف وتحليـل المعنـى الاقتصادي لسلوك المسـتهلك والـذي يعتـبر المصـدر الأسـاسي لأفكـار التحليـل الاقتصادي الجزئي الحديث.

إلاّ أن بدايـة السـبعينات شـهدت تطـوراً كبـيراً ومهـماً في تحليـل سـلوك المستهلك نتيجة لظهور نموذج (Lancaster K. 1971) الذي وضع جسراً مهماً بـين التحليل الاقتصادي والآلية الحديثة للتسويق، حيث اعتـبر هـذا النمـوذج كنظريـة اقتصادية حديثة للطلب وإمكانية تطبيقها في معالجة بعض المشاكل التسويقية. وهذا الأمـر أكـده (Vedrine J. P. 1978) في بحثـه المنشـور تحـت عنـوان: "النظريـة الاقتصادية الجديدة للطلب وتطبيقاته في مجـال التسـويق" إلى جانـب الاقتصـاديين ظهرت محاولات المدارس السلوكية لتقـديم أكثـر مـن نظريـة ونمـوذج في دراسـة وتفسير سلوك المستهلك أمثال ((Lazarfeld 1960،Katona(1969).

لقد ازداد الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك بدرجة كبيرة حيث برزت العديد من النماذج السلوكية التي حاولت تفسير سلوك المستهلك. ويمكننا القول إن بداية الستينات من القرن العشرين شهدت إنعطافة كبيرة في هذا المجال.

حيث حاولت النماذج الريادية Nicosia]،(1966)، Howard and Sheth، (1969)]، [Engel Kollat and Blackwell 1968] ادخال عدد كبير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية. ويختلف عدد العوامل في كل نموذج حسب رأي الكاتب من حيث أهميتها ومدى تأثيرها على سلوك المستهلك. ويرى معظم الكتّاب والباحثين أن نموذج هاورد وشيث هو من أكثر النماذج شمولية لاحتوائه على عدد كبير من العوامل والمتغيرات المختلفة التي اعتبرت الأساس لتفسير سلوك المستهلك وكيفية اتخاذ قراره في شراء مختلف السلع والخدمات. إلا أن هناك بعض المآخذ والسلبيات المثبتة على هذا النموذج وهذا ما سنلاحظه في متن الدراسة.

أما بشأن النماذج ذات العلاقة بالقطاع الخدمي وبشكل خاص في القطاع السياحي فإن نموذج وهاب وزملائه (1976) يعتبر المحاولة الأولى التي استهدفت دراسة سلوك الشراء السياحي علماً بأن هذا النموذج يعتمد على النماذج الريادية لسلوك المستهلك.

تلى محاولة وهاب وزملائه، شمول (Schmoll 1977) حيث قدم نموذجاً خاصاً بعملية قرار السفر (Travel Decision Process) وهذا النموذج استند أيضاً على نموذج هاورد وشيث (1969) ونموذج نيكوسيا (1966) لسلوك المستهلك.

أما مايو وجارفز (1981) فقد طرحا في بداية الثمانينات نموذجاً في إطار ثلاثة مستويات: واسع (Extensive)، محدود (Limited) وروتيني (Routinized) وان هذا النموذج قدم وصفاً دقيقاً لعملية اتخاذ القرار الواسع(Extensive Decision Making Process).

وفي عام (1982) قدم كل من ماثيسون وول نموذجاً يتضمن خمس مراحل لتفسير سلوك الشراء لدى المسافر. والسمة الجوهرية التي يتسم بها هذا النموذج أنه جغرافي في التوجه (Geography-oriented) وليس سلوكي التوجه (Behaviour - oriented).

ومن النماذج المحدّثة التي تم التطرق إليها في الدراسة الحالية نموذج (Kotler، Bowen and Makens 1996) الذي تم مواءمته من قبل الباحث للقطاع السياحي والفندقي، حيث اعتمد هذا النموذج على تأثير المؤثرات التسويقية (Marketing Stimuli) المتمثلة بعناصر المزيج التسويقي والمؤثرات البيئية بإتجاه الصندوق الأسود الذي يتضمن السمات الخاصة بالمستهلك (السائح) لتحديد عملية اتخاذ القرار الشرائي للسلعة أو الخدمة، والمحور الثالث الذي يتكون منه هذا النموذج استجابات السائح (المستهلك) إزاء السلعة أو الخدمة التي يرغب بشرائها. علماً بأن هذا النموذج يتفق إلى حد ما مع النموذج الذي طرحه (Moutinho 1986) حيث حدد هذا الأخير ثلاث مراحل يعتمد عليها السائح وهي:

مرحلة ما قبل الشراء (Pre-purchase) ومرحلة الانتفاع (Consumption) من الخدمات السياحية ومرحلة ما بعد الانتفاع (Post-consumption) والتقييم للخدمات أي تحديد مستوى الرضا (Satisfaction).

وانطلاقاً من النماذج الآنفة الذكر استطاع الباحث اقتراح نموذجاً وسطاً يمكن أن يكون قادراً على تفسير سلوك السائح تجاه جهة قصد محددة من خلال المحاور الأربعة التي شكلت أركان هذا النموذج.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في إمكانية الإجابة على التساؤلات التالية:

1 - هل أن نماذج السلوك الريادية قادرة على تفسير وتحليل سلوك السائح ؟

2 - هل أن نماذج السلوك المحدّثة أضافت شيئاً جديداً لتفسير سلوك السائح ؟

3 - هل أن عملية الدمج بين النماذج الريادية والنماذج المحدّثة قادرة على معرفة ما يجول في ذهن السائح ويفسر سلوكه وتصرفاته ؟

4 - هل بالإمكان صياغة نموذج يمكن أن يكون شاملاً لتفسير سلوك السائح ؟

أهمية الدراسة:

يمكننا إيجاز أهمية الدراسة الحالية بالنقاط التالية:

1 - بالرغم من أهمية التعرف الدقيق على سلوكيات السائح لغرض صياغة الاستراتيجيات التسويقية السياحية الفعالة في ضوء ذلك، فإن الدراسات الحالية في هذا المجال بالذات تكاد تكون نادرة خصوصاً الدراسات العربية، وعليه فإن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات التي تستهدف بالدرجة الأساس

إضافة معلومة جديدة إلى أدبيات التسويق السياحي قدر تعلق الأمر بسلوك السائح.

2 - من الأمور التي لا جدال عليها إطلاقاً أن دراسة سلوك السائح تعد من المشاق التي يتحملها الباحثون والمتخصصون ذلك أن سلوك السائح ما زال يشوبه الغموض لأن المتغيرات المتضمنة في دراسة السلوك ليست فقط كثيرة لا تحصى وإنما أيضاً متحركة يصعب قنصها والتركيز عليها. فهي تتغير في الدقيقة والساعة واليوم والموسم السياحي والسنة كما تتغير بفعل عوامل خارجية وداخلية أخرى. وعليه فإن دراستنا هذه تستمد أهميتها في محاولتنا المتواضعة في سبر غور جانب من جوانب هذا الغموض.

3 - كما لا جدال في أن السائح نفسه لا يعرف سلوكه فهو يتصرف أحياناً خارج المنطق المتعارف عليه عندما يختار جهة قصد معينة أو يعطي الولاء لمطعم أو فندق أو منتجع سياحي معين، ومن هذا المنطلق فإن الدراسة تحاول أن تسلط الضوء على هذا الجانب لتوعية السائح وتعريفه بالسلوك الذي ينبغي أن ينتهجه لكي يحقق هذا السائح أهدافه ورغباته المنشودة بما يحقق رضاه عن الخدمات السياحية والفندقية المقدمة إليه.

4 - إن هذه الدراسة تصلح أن تكون دليل عمل ولو كان جزئياً للمسوقين وصناع القرار التسويق السياحي قدر تعلق الأمر بصياغة استراتيجيات تسويقية سياحية تنسجم وتتوافق مع الرغبات والحاجات الحقيقية للسياح، والأخيرة لا يمكن بأي حالٍ من الأحوال التعرف عليها إلا بعد دراسة مستفيضة ومتأنية لسلوك السائح.

أهداف الدراسة :

استهدفت الدراسة بشكل أساسي التركيز على النقاط التالية:

1- التعريف بالنماذج السلوكية التي تناولت سلوك المستهلك إزاء المنتجات وعلاماتها التجارية إضافة إلى النماذج التي عالجت سلوك السائح وفق إطار عام أي كإنسان يسعى إلى تحقيق غرض معين من عملية الشراء أو قرار السفر.

2- التعرف على الاجراءات والمحاور التي يتضمنها النموذج المقترح لإيجاد تفسير واضح ودقيق لسلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة.

3- طرح بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في الاستفادة من تطبيق النموذج المقترح وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية تساهم في مساعدة المسوّقين للاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي الخدمي من جهة والتأثير على الأسباب والدوافع المعلنة والصامته للسياح وبالتالي معرفة ما يرغب به السياح خلال فترة وجودهم في البلد المضيف من جهة أخرى.

فرضيات الدراسة :

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الأولى: إن النماذج الريادية والمحدّثه التي وردت في متن الدراسة لم تقدم تفسيراً كافياً يعالج سلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة.

الفرضية الثانية: إن النموذج المقترح قادرٌ نسبياً على تفسير سلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة.

الفرضية الثالثة: إن عملية الدمج ما بين نماذج السلوك الريادية والمحدّثة تعد خطوة ايجابية باتجاه توضيح وفهم وتفسير جوانب مهمة من سلوك السائح.

الإطار النظري:

حاول الباحث استعراض نماذج السلوك الريادية والمحدّثة وكالآتي:

أولا: النماذج ذات العلاقة بمستهلك السلع

1 – نموذج هاورد وشيث (Haward and Sheth Model 1969)

من أبرز السمات التي يتصف بها هذا النموذج أنه نموذج ريادي لكونه يستخدم كنموذج تعلمي (Learning Model) لوصف سلوك المستهلك في مجال اختيار العلامة التجارية التي يفضلها عندما تتوفر أمامه مجموعة من العلامات التجارية المنافسة أو البديلة في السوق. ويشتمل هذا النموذج على أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول: المتغيرات التحفيزية (المدخلات) Stimuli Variables Inputs

المحور الثاني: المتغيرات الخارجية Exogenous Variables

المحور الثالث: البنى الافتراضية Hypothetical Constructs

المحور الرابع: متغيرات الاستجابة (المخرجات) Response Variables Outputs

وفي أدناه شرح موجز لكل محور من هذه المحاور.

فالمحور الأول الخاص بالمدخلات التحفيزية التي تتألف من مدخلات الأهمية المادية والرمزية للعلامة التجارية المميزة، وهذه المدخلات تتأثر بعوامل البيئة الاجتماعية بشكل كبير بما يتعلمه المستهلك في الأسرة والعائلة ومن الأقارب والأصدقاء والجماعات المرجعية.

أما المحور الثاني الذي يتضمن المتغيرات الخارجية فهو يتألف من مجموعة من المتغيرات التي يصعب السيطرة عليها من قبل المستهلك على الأقل في الأمد القصير، لكن في الأمد الطويل أو في المستقبل تتولد لديه القدرة على السيطرة عليها. وهذه المتغيرات تشمل أهمية الشراء، متغيرات الشخصية، الطبقة الاجتماعية، الثقافة، التنظيم، ضيق الوقت والوضع المالي. وهذه العوامل يمكن أن تكون دوافع إيجابية محفزة تدفع المستهلك نحو عملية الشراء. وبالعكس يمكن أن تكون دوافع سلبية تمنع المستهلك من اتخاذ قرار الشراء. وكلتا الحالتين الإيجابية والسلبية تعتمد كلياً على طبيعة الموقف الذي يواجهه المستهلك عند عملية الشراء.

المحور الثالث البنى الافتراضية، التي تعتبر جسراً يربط بين المدخلات والمخرجات وبنفس الوقت تتفاعل وتتأثر بالمتغيرات الخارجية أطلق عليها المتغيرات الوسيطة. وهذه التركيبة المعقدة تستند على عنصرين هامين هما: الإدراك والتعلم (Perception and Learning).

الإدراك: ويتألف الإدراك حسب ما يؤكده هاورد وشيث من ثلاثة جوانب هامة هي:

1. البحث عن المعلومات Search for Information
2. الحساسية للمعلومات Sensitivity for Information

:

3. القاعدة الإدراكية Perceptual Base

إن هذه الجوانب الثلاثة مجتمعة تعمل على البحث عـن المعلومـات المتعلقـة بالمنتجات أو الخدمات ذات العلامة التجارية المتميزة التي تتعلـق بـالجودة والسـعر والخصائص المميزة وتـوفر المـنهج أو الخدمـة في السـوق. بعـد ذلـك يـتم معالجـة المعلومات وتشخيص حساسيتها وبالتالي انطباع وإدراك القيم مـن خـلال القاعـدة الإدراكية للمستهلك التي بدورها تندفع باتجاه الدوافع المحددة والوسائل المساعدة للقرار ومجموعة الوعي. وكما يوضح النموذج فإن هذه الجوانب الثلاثة تتأثر لحالـة الاستعداد أو النزوع (Predisposition) التي تعتمد على حالة المواقـف (Attitudes) وهذه الأخيرة بدورها تؤثر بالتأكيد على سلوك الشراء للمستهلك.

التعلم الذي يتكون من ستة مكونات (Components) هي:

1. الدوافع وتقسم إلى نوعين، الدوافع المحددة والدوافع غير المحددة
2. مجموعة الوعي Evoked Set
3. الوسائل المساعدة للقرار Decision Mediators
4. الاستعداد تجاه العلامات Predisposition towards brands
5. الموانع Inhibitors التي تحول بين المستهلك وبين عملية الشراء.
6. الرضا Satisfaction وهي تعبير عن الاستجابة الإيجابية عن شراء السلعة أو الخدمة ذات العلامة التجارية المميزة.

المحور الرابع: متغيرات الاستجابة التي يطلق عليها بالمخرجات (Output) حيث تنتج الاستجابة على أساس المعلومات التي استلمت من المتغيرات التحفيزيـة

:

(التي تشمل على الأهمية المادية والرمزية للعلامات التجارية المميزة والبيئة الاجتماعية) وتفاعلت مع المتغيرات الوسيطة لكن أول عمل تقوم به هذه المعلومات المستلمة هو إجبار المستهلك على الانتباه إلى صحتها ودقتها وفائدتها، ثم استيعابها لاتخاذ موقف إزائها وتحديد النية. وهذه المرحلة الأخيرة بالتالي تدعم سلوك الشراء النهائي للمستهلك تجاه السلعة أو الخدمة التي يرغب بشرائها والتي يتوقع أو يأمل بأن تلبي رغباته وحاجاته للوصول إلى حالة الرضا (Satisfaction). وبالتأكيد فإن هذا الهدف الجوهري هو ما تسعى المنظمة إلى بلوغه.

إن نموذج هاورد وشيث يتسم بجملة من الإيجابيات والسلبيات سوف نحاول تلخيصها كالتالي:

أولا: الإيجابيات: Advantages

1. يمكن أن يستخدم هذا النموذج لتحقيق نتائج جيدة في مجال المنتجات والخدمات متعددة العلامات التجارية وكذلك كوسيلة تعليمية ذات فائدة فيما يتعلق بالجوانب المتعددة لدراسة سلوك المستهلك في القطاعين الإنتاجي والخدمي.
2. يعتبر هذه النموذج نموذجاً ديناميكياً قابل للتغير والتعديل والتوليف من قبل الباحثين في المجالات التي يرغبون دراستها.
3. أنه نموذج تم اختياره في بعض الدراسات الميدانية وأعطى نتائج طيبة ومفيدة.

ثانيا: السلبيات Disadvantages

1. ليس جميع القرارات الشرائية لجميع المنتجات تتم بطريقة منتظمة ومتسلسلة، إذ أن هناك بعض القرارات التي تتخذ دون تخطيط أو تدبير مسبق حيث لا ينطبق عليها التسلسل الوارد في النموذج.
2. يصعب تطبيق هذا النموذج ما لم تكن هناك علامات تجارية متعددة أي ضرورة وجود عدد من المنتجات أو الخدمات والعلامات لأنه يركز على هذه الناحية الهامة.

وبالرغم من هذه الانتقادات إلا أن أغلب التعليقات الأكاديمية عن هذا النموذج تؤكد على قيمته وموضوعيته في توضيح وفهم سلوك المستهلك.

2. نموذج نيقوسيا (Nicosia Model،1966)

يتكون نموذج نقوسيا من أربعة حقول، فالحقل الأول من هذا النموذج يتألف من حقلين فرعيين هما الحقل الفرعي الأول الذي يوضح سمات الشركة والحقل الثاني الذي يوضح سمات المستهلك (خصوصاً نزوعاته).

إن الحقل الأول يغطي سير الرسالة من مصدرها إلى موقف المستهلك، الذي يتأثر بالموقف ثم ينحدر باتجاه الحقل الثاني المتمثل بعملية البحث وتقييم الغايات والوسائل والعلاقات، فإذا كان نتيجة البحث والتقييم تخلق الدافعية فإنها ستكون مدخلاً للقرار أو الفصل أي الحقل الثالث المتمثل بعملية الشراء (Act of Purchase)، الذي ينتج عنه:

1. سلوك الشراء
2. خزين الاستهلاك
3. تخزين المعلومات والخبرة في ذاكرة المستهلك عن السلع أو الخدمات

هذه النتائج أو العناصر الثلاثة تعتبر بمثابة التغذية العكسية (Feedback) للمدخلات أي الحقل الرابع.

ويمكن إيجاز الملاحظات المثبتة على هذا النموذج بالآتي:

i -لقد تم إدراج الدافعية بشكل محدد في هذا النموذج فهي التي تكوّن مخرجات للاتجاهات الإيجابية نحو منتج المنشأة بعد البحث والتقييم ومدخلاً رئيسياً للقرار أو الفعل الذي يتخذه المستهلك.

ii - إن هذا النموذج يسمح بالتفاعل بين ناحيتين هما: سلوك المنشأة وسلوك الأفراد وهذا يظهر بشكل واضح في الحقل الفرعي الأول والحقل الفرعي الثاني والحقل الرئيسي الأول.

iii -إن المحدد الرئيسي لهذا النموذج هو افتراضه واقتصاره على المنتجات التي لا توجد للمستهلك خبرة أو معرفة بها.

iv -المحدد الآخر إن هذا النموذج لم يتم اختباره وتطبيقه في أية دراسة للتأكد من مدى صحته وفاعليته.

3. نموذج كوتلر وزملائه (Kotler، Bowen and Makens 1996) :

على الرغم من كل المحاولات التي تبذل من قبل خبراء التسويق في مجال صناعة السياحة لفهم سلوكيات السياح المحليين أو القادمين من خارج البلد

:

المضيف وتفسير تصرفاتهم التي قد تبدو غريبة نوعاً ما، إلا أن هؤلاء الخبراء ما زالوا لا يعرفون إلا القليل عما يجري ويحدث داخل أذهان السياح قبل وأثناء الرحلة السياحية وحتى بعد إتمامها والعودة إلى موطنهم الأصلي.

فهي في الحقيقة عملية ميكانيكية وسايكولوجية بالغة الصعوبة والتعقيد، وهذا الأمر هو الذي دفع علماء الاقتصاد والنفس والتسويق إلى تشبيه عقل الإنسان بالصندوق الأسود (Box Black) طالما أننا قلما نعرف وعلى وجه الدقة والتحديد لماذا يتصرف الإنسان أو السائح أو الضيف بالفندق أو المطعم على هذا النحو وليس ذاك وبهذه الطريقة وليست تلك.

وأكثر من هذا فإن معرفة أسباب ودوافع سلوك السائح الحقيقية ليست عصية على المسوّقين (Marketers) فحسب بل حتى على الأشخاص أو السياح أنفسهم الذين هم في بعض الحالات لا يدركون بشكل واضح السبب أو الدافع الحقيقي لبعض سلوكاياتهم وتصرفاتهم الشرائية، الأمر الذي دفع (Gilbert 1991) إلى تقسيم دوافع الشراء، من وجهة نظر السياح أنفسهم إلى ثلاثة مجاميع هي:

المجموعة الأولى: وتشتمل على تلك الدوافع والأسباب التي يعرفها السائح ويكون على أتم الاستعداد للإفصاح عنها والتصريح بها.

وهنا يمكننا القول بأن باستطاعة السائح أن يحدد هدف زيارته إلى بلد سياحي معين، كأن يكون الدافع ديني أو ثقافي أو لأغراض التسلية والترفيه ... الخ.

:

المجموعة الثانية: وهي تشمل الدوافع والأسباب التي يدركها المستهلك أو السائح لكنه لا يكون راغباً في الإفصاح عنها والاعتراف بها للآخرين، بل نجده يقدم أسباب غيرها وهو ما يعرف بالتبرير.

بعبارة أخرى، لا يمكن افتراض أن السياح يقولون الصدق دائماً عند الحديث عما يحبون أو لا يحبون حتى ولو كانوا يعرفون ذلك جيدا. وسبب ذلك يعود لوجود ما يطلق عليه بالدوافع الصامتة (Silent Motives) والتي لا يرغب السياح الإفصاح عنها للآخرين لسبب أو لآخر. على سبيل المثال عندما يقوم الباحث بالاستفسار عن وسيلة الإعلان الأكثر تأثيراً في جذب السائح لاتخاذ قراره باختيار فندق معين دون غيره فإن السائح قد يعطي إجابة عن وسيلة يفكر بها بصوت عال، مثلاً الاسم التجاري للفندق، ولكنه في واقع الحال يوجد سبب صامت آخر في عملية الاختيار أو التفضيل لهذا الفندق دون غيره من الفنادق المتنافسة في السوق.

المجموعة الثالثة: وهي من أصعب المجاميع حيث تضم المشترين الذين هم أنفسهم لا يعرفون الأسباب الحقيقية التي تقف وراء بعض سلوكياتهم وتصرفاتهم الشرائية.

ولتوضيح فكرة هذه المجموعة يمكننا طرح المثال التالي: في بعض الحالات نجد مجموعة من السياح يتناولون نوعاً من الطعام في مطعم معين، ونسألهم عن سبب اختيار هذه الوجبة دون غيرها، فقد نجدهم يترددوا في إعطاء إجابة واضحة ودقيقة بسبب تحديد الدوافع الحقيقية لتناول هذه الوجبة دون غيرها.

وبناءً على ما تقدم يمكننا تناول النمـوذج السـلوكي الشرـائي للمسـتهلك النهائي وسوف نحاول تطبيقه على المنتفع النهـائي مـن الخدمـة السـياحية ألا وهـو السائح. وقبل البدء بشرح هذا النموذج يمكننا طرح الأسـئلة التـي تـدور في ذهـن المسوقين وهي:

- من هو السائح القادم إلى البلد ؟ وما هي جنسيته؟ دخلـه؟ عمـره؟ مهنتـه ... الخ ؟
- من أين يأتي ؟ وما هي وسيلة النقل التي يستخدمها ؟
- ما هي الفترة الزمنية التي يرغب البقاء فيها داخل البلد ؟
- ما هي طبيعة الخدمات التي يرغب الحصول عليها في فندق معين ؟ ولماذا اختار هذا الفندق دون غيره من الفنادق المتواجدة في البلد ؟
- ما هي وسيلة الدفع التي يرغب بتسوية حسابه بها ؟
- هل السائح قادم بمفرده أم مع عائلته ؟
- هل هدف الزيارة لأغراض التسلية والترفيه أو لزيارة المراقد الدينية المقدسة في البلد المضيف أو لأغراض أخرى ؟

وغيرها من الأسـئلة الكثـيرة التـي يتطلـب مـن إدارة المنشـآت السـياحية الإجابة عليها بدقة وتحليلها. وهذا لا يتم إلا من خلال تكثيـف الجهـود التسـويقية باستخدام أمثل لعناصر المزيج التسويقي السبعة المتمثلة بـ:

1. الخدمة أو المنتج — Service - Product
2. السعر — Price

3. التوزيع (المكان) Place

4. الترويج Promotion

5. المستلزمات المادية أو وسائل الدعم المادي Physical Support

6. مقدمي الخدمة Providers

7. عمليات تقديم الخدمة (الاجراءات) Processes

آخذين بعين الاعتبار القوى البيئية (Environment Forces) الممثلة بـ:

1. القوى الاقتصادية
2. القوى التكنولوجية
3. القوى السياسية
4. القوى الثقافية والحضارية
5. القوى القانونية

علماً بأن هذه القوى لا يمكن السيطرة عليها (Uncontrollable) من قبل الإدارات السياحية والفندقية بل يتوجب دراستها وتحليلها والانتباه اليها بحذر ودقة، لأنها قد تتحول إلى قوى إيجابية تدعم القطاع السياحي والفندقي أو قوى سلبية خطرة تهدد النشاط التسويقي للمنشآت السياحية وتقف حجر عثرة أمام مستقبلها في السوق السياحي. ويتزود السائح أو الضيف بالفندق بكل هذه المعلومات الهامة حال دخولها إلى الصندوق الأسود (Black Box). لاحظ الشكل رقم (1) الذي يوضح ذلك حيث أنه على أساس التفاعل مع هذه المؤثرات بواسطة

:

السمات أو الخصائص التي يمتلكها السائح تتم مباشرة عملية اتخاذ قرار شراء خدمة سياحية.

والحقيقة أن النقطة الهامة التي يتوجب الانتباه إليها ودراستها بشكل علمي هي السمات أو الخصائص المتعلقة بسلوكية السائح القادم إلى البلد المضيف وبالتالي الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها آنفاً ويوضح الشكل التالي نموذج السلوك الشرائي للسائح.

:

الشكل رقم (1)

نموذج السلوك الشرائي لكوتلر وزملائه

Kotler's Model of Buyer Behavior

المؤثرات التسويقية Marketing Stimuli		الصندوق الأسود Black Box		استجابات السائح Tourist Responses
عناصر المزيج التسويقي 7P's	المؤثرات البيئية	سمات خاصة بالسائح	عملية اتخاذ قرار الشراء	
1. الخدمة 2. السعر 3. المكان (منافذ التوزيع) 4. الترويج 5. المستلزمات المادية/ الداعمة 6. مقدموا الخدمات 7. عملية تقديم الخدمة	1. سياسية 2. اقتصادية 3. اجتماعية 4. ثقافية 5. حضارية 6. قانونية 7. تكنولوجيا	* ثقافية * اجتماعية * شخصية نفسية(سيكولوجية)	قرار شراء الخدمة السياحية	- اختيار نوعية الخدمة الفندقية (فندق درجة ممتازة) - اختيار العلامة التجارية للفندق - اختيار وكالة سفر محلية (وسيط) - وقت الشراء (المشاركة بالرحلة السياحية) - قيمة الشراء محسوبة على أساس مدة المكوث (خدمات متكاملة (Package Tour). - تسوية الحسابات (طريقة الدفع)

المصدر: من إعداد الباحث بعد،

P. ، (2006) Marketing for Hospitality and Tourism، Bowen and Makens،Kolter 198

:

ثانياً : النماذج ذات العلاقة بسلوك السائح

1. نموذج وهاب، كرامبون وروثفيلد Wahab، Crampon and Rothfield Model (1976)

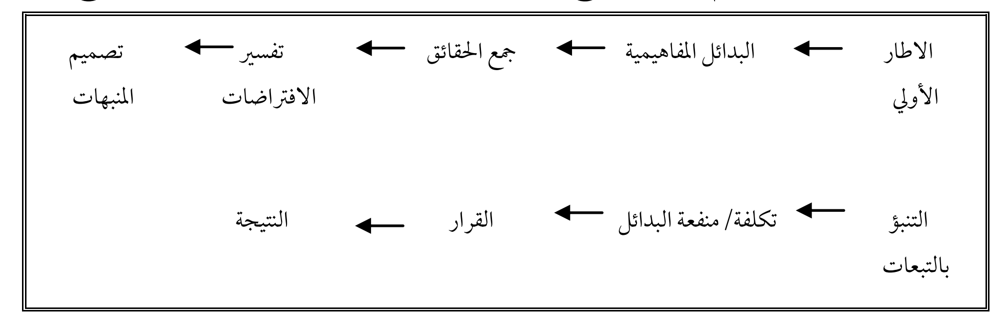
يعتبر هذا النموذج من أولى المحاولات التي استهدفت فهم سلوك الشراء السياحي. لقد قدم وهاب وكرامبون وروثفيلد المستهلك كإنسان يسعى إلى تحقيق غرض معين من عملية الشراء، كما صوروا سلوكه الشرائي في إطار فرادة قرار الشراء (Uniqueness of the Buying Decision). وكالآتي:

- لا وجود لعائد ملموس على الاستثمار No Tangible Return on Investment
- مصروفات كبيرة نسبة للدخل المحصل Considerable Expenditure in Relation to Earned Income
- إن الشراء ليس تلقائياً أو نزوياً Purchase is Not Spontaneous or Capricious
- إن المصروفات أو الانفاق ينطوي على ادخار وتخطيط مسبق Expenditure Involves Saving and Preplanning

لقد قدم هؤلاء الباحثون نموذجاً لعملية اتخاذ القرار يعتمد على النماذج الكبيرة الرائدة لسلوك المستهلك، حيث يتضمن نموذجهم المراحل التالية:

:

الشكل رقم (2) نموذج وهاب، كرامبتون وروثفيلد لسلوك السائح



Wahab، S.، Grampon، L. J. and rothfie L.M.، (1976).

2. نموذج شمول (Schmoll Model، 1977):

يرى شمول عن قناعة راسخة بأن صياغة نموذج خاص بعملية قرار السفر (Travel Decision Process) ليس مجرد ممارسة نظرية، لأن قيمة هذا النموذج تكمن في كونه معيناً ذا فائدة كبيرة لصنع قرار السفر (Travel Decision Making). إن نموذج شمول يستند إلى كل من نموذج هوارد وشيث (Howard - Sheth، 1969) ونموذج نيكوسيا (Nicosia،1966) لسلوك المستهلك.

كما أن نموذج شمول يستند في بنائه على الدوافع والرغبات والحاجات والتوقعات كمحددات شخصية واجتماعية لسلوك المسافر، وهذه جميعها تتأثر بمنبهات السفر، وثقة المسافر، والصورة الذهنية المتكونة عن جهة القصد والخبرات السابقة، ومعيقات التكلفة والوقت. وللنموذج أربعة مجالات، كل منها يمارس ضغطاً على القرار النهائي. وطبقاً لشمول، فإن القرار الحتمي النهائي (The Eventual Decision) مثل اختيار جهة القصد، وقت السفر، نوع الإيواء، نوع ترتيبات السفر... الخ ما هو إلا نتيجة عملية محددة تنطوي على مراحل متتابعة أو مجالات. وهذه المجالات هي:

المجال الأول: منبهات أو بواعث السفر Travel Stimuli:

وهـذه تشـتمل عـلى منبهـات خارجيـة عـلى شـكل اتصـالات ترويجيـة، وتوصيات شخصية وتجارية.

المجال الثاني: محددات شخصية واجتماعية Personal and Social Determinants:

وهذه تحدد أهداف المسافر على شكل رغبات السفر والتوقعـات والمخـاطر الموضوعية والاجتهادية المرتبطة بالسفر.

المجال الثالث: المتغيرات الخارجية External Variables:

وهي تتضمن ثقة المسافر المرتقب بمورد الخدمة، الصورة الذهنيـة المتكونـة عن جهة القصد، الخبرة المكتسبة عن طريق التعلم، ومعيقات التكلفة والوقت.

المجال الرابع: خصائص وسمات الخدمة المقدمة في جهة القصـد Characteristics and Features of Services Destination وهذه الخصائص تؤثر عـلى قـرار الشرـاء ونتائجه.

إن هذا النموذج (باسـتثناء بعـض الإشـارات التـي وردت حـول السـفر) مقتبس أيضاً من النماذج الرائدة الكبيرة التي سبق التطرق إليها.

ومن المآخذ على نموذج شمول أنه غير دينـاميكي، حيـث لا يتضـمن آليـة التغذيـة العكسـية ولا يتطـرق إلى مـدخلات المواقـف والقـيم (Attitudes and Values).

إلا أن نموذج شمول يسلط الضوء على العديد مـن خـواص عمليـة اتخـاذ قرار السفر. إن مثل هذه الخواص، وإن كانت غير فريدة بحد ذاتها، إلا أنها تـؤثر في

الطلب السياحي، ومن الأمثلة على هذه الخواص الصورة الذهنية المتكونة عن جهة القصد، مستوى المخاطرة وحالة عدم التأكد، ضرورة التخطيط مسبقاً للسفر. وصعوبة الحصول على معلومات كاملة، والوضع المالي للمسافر.

3. نموذج مايو وجارفز Mayo and Jarvis Model (1981):

استفاد مايو وجارفز كثيراً من النماذج الريادية الكبيرة في تطوير نموذجهما الخاص فقط اقتبسا نموذج هاورد وشيث المؤلف من ثلاث مستويات لتحديد الكيفية التي يقوم من خلالها المستهلك باتخاذ قرار الشراء. إن حل المشكلة في نموذج هاورد وشيث، كما في نموذج مايو وجارفز، يتم في إطار ثلاثة مستويات:

أ. واسع Extensive

ب. محدود Limited

ج. روتيني Routinized

إن هذا النموذج ينتهج مسار النظريات المبكرة الخاصة بسلوك المستهلك، وذلك من خلال تقديم وصف دقيق لعملية اتخاذ القرار الواسع (Extensive Decision Making Process)، حيث يؤكد الباحثان أن هذا النوع من عملية اتخاذ القرار يتصف بالحاجة لمرحلة من البحث عن المعلومات (Information Search Phase) ؛ كما أنه يتطلب فترة زمنية طويلة قبل أن ينضج ويؤدي فعلاً إلى فعل الشراء (Purchase Action).

وعليه، فإن عملية البحث عن المعلومات وتقييمها يعد بنظر هؤلاء الباحثين بمثابة العنصر الرئيسي في عملية اتخاذ القرار، حيث ينتقل المستهلك من المفاهيم العامة للمفاهيم الأكثر خصوصية عند اختياره من بين البدائل المطروحة.

4. نموذج ماثيسون وول (1982) Mathieson and Wall Model:

يتضمن نموذج ماثيسون وول خمس مراحل لتفسير سلوك الشراء لدى المسافر

إن الإطار المقترح من قبل هذين الباحثين يتأثر بأربعة عوامل مترابطة، هي:

أ. معلومات خاصة بالسائح مثل العمر، التعليم، الدخل، المواقف، الخبرات السابقة والدوافع.

ب. الوعي بالسفر (الصورة الذهنية المتكونة حول التسهيلات والخدمات المقدمة في جهة القصد، والتي تستند إلى مصداقية المصدر).

ج. موارد وخواص جهة القصد (سمات وعناصر الجذب في جهة القصد).

د. سمات الرحلة (المسافة، فترة الرحلة والمخاطر المدركه حول المنطقة المزارة).

بالإضافة إلى ذلك، فإن الباحثّين يقران بأن الرحلة / الإجازة ما هي إلا خدمة تمتاز باللاملموسية (Intangibility) والفنائية (Perishability) وعدم التجانس (Heterogeneity)، وهذه الخواص بدورها تؤثر على عملية اتخاذ القرار من قبل المستفيد من الرحلة. وباستثناء ما يؤكده الباحثان من أن الانتفاع من الخدمة وتقييمها يعدان متزامنين (أي يحصلان في وقت واحد)، فإن نموذجهما مقتبس هو الآخر من النماذج الرائدة الكبيرة.

هذا لا يعني أن هذا النموذج يعكس عمق هذه النماذج الكبيرة. إنه فقط يضمن فكرة أن المستهلك يعد باحثاً موضوعياً ناشطاً عن المعلومات، وأن عملية اتخاذ قرار الشراء تعتمد أو تتأثر بالعوامل الخارجية. إلا أن النموذج لا يتطرق إلى جوانب مهمة مثل الإدراك، والذاكرة والشخصية ومعالجة المعلومات، وهي أساس النماذج التقليدية، كما أن النموذج جغرافي التوجه (Geography - Oriented) وليس سلوكي التوجه (Behaviour - Oriented).

القواسم المشتركة بين نماذج السلوك المختلفة:

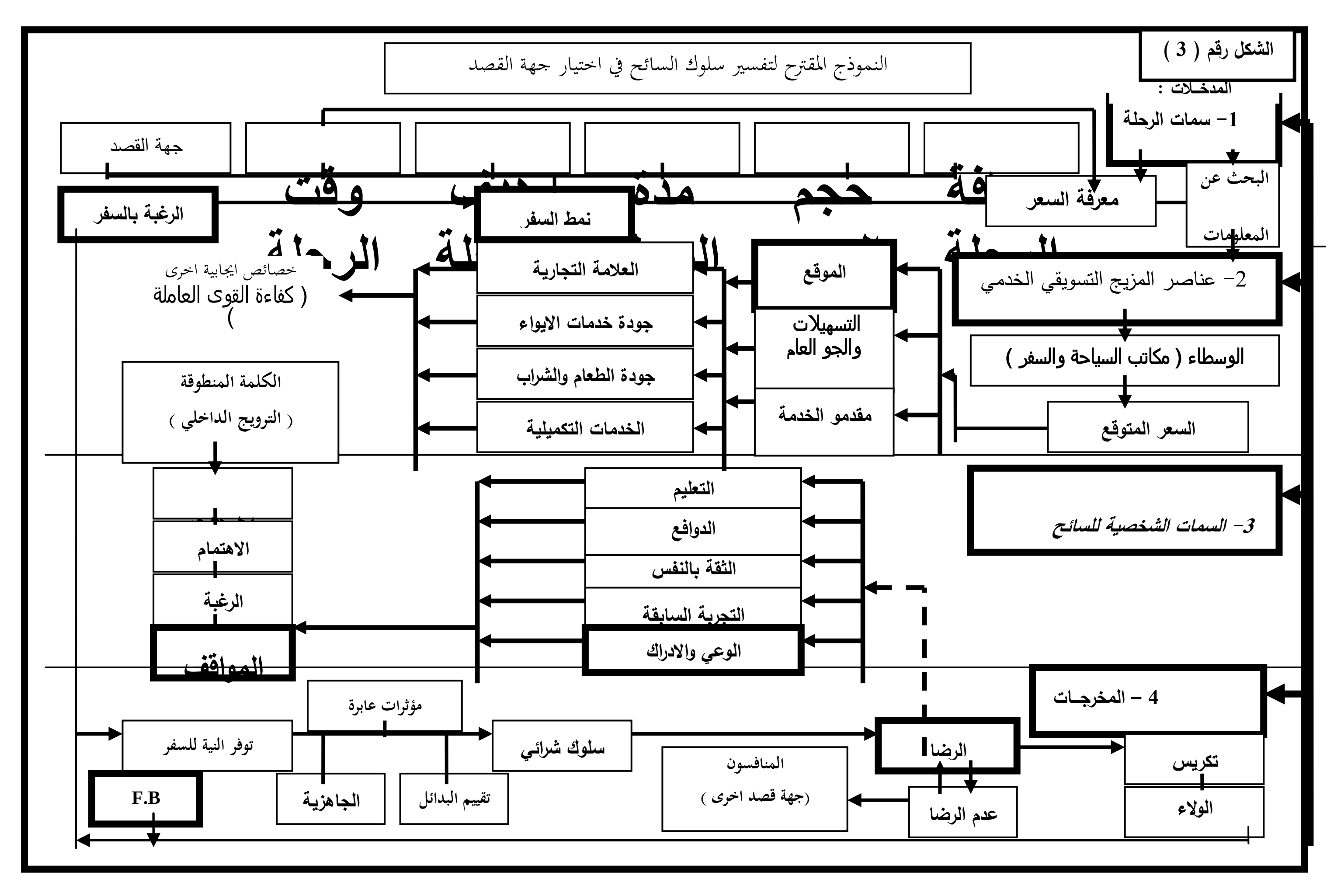
1. إن جميع النماذج تعتبر سلوك المستهلك بمثابة عملية قرار (Decision Process).
2. إن جميعها تركز بشكل رئيسي على سلوك المستهلك كفرد (The Behaviour of the Individual Consumer).
3. إنها بلا استثناء تعتبر السلوك عقلانياً (Rational). واستناداً لذلك فإن جميع هذه النماذج ترى أن هذا السلوك، كمبدأ، قابل للتفسير، ولكن لا يمكن فهمه بشكل شمولي.
4. إن جميع النماذج ترى إن سلوك الشراء يؤدي غرضاً نافعاً ولو من غير قصد (Purposive)، حيث المستهلك ناشط في البحث عن المعلومات الكامنة لديه، والمعلومات المتوفرة في البيئة الخارجية. وعليه فإن البحث عن المعلومات وتقييمها هي عنصر أساسي من عناصر عملية القرار.

5. إن جميع النماذج ترى إن المستهلك يحدد كمية المعلومات التي يتلقاها، وهو يتحرك عبر الزمن من المفاهيم العامة إلى المعايير الأكثر دقة وخصوصية، بحيث يحدد تفصيلاته من بين عدد من البدائل المتوفرة.

6. إن معظم النماذج الرائدة تتضمن فكرة التغذية العكسية (Feedback). بمعنى إن نتائج عمليات الشراء (Outcomes from Purchases) سوف تؤثر على المشتريات المستقبلية (Future Purchases).

7. إن بعض النماذج تُظهر بشكل جلي مراحل الشراء الثلاث المتمثلة بمرحلة ما قبل الشراء (Pre-Purchase) ومرحلة الشراء (Purchase) ومرحلة ما بعد الشراء(Post-Purchase).

:


الشكل رقم (3)
النموذج المقترح لتفسير سلوك السائح في اختيار جهة القصد
المدخلات :
1- سمات الرحلة
البحث عن المعلومات
معرفة السعر
جهة القصد
الرغبة بالسفر
نمط السفر
العلامة التجارية
جودة خدمات الايواء
جودة الطعام والشراب
الخدمات التكميلية
الموقع
التسهيلات والجو العام
مقدمو الخدمة
خصائص ايجابية اخرى
(كفاءة القوى العاملة)
2- عناصر المزيج التسويقي الخدمي
الوسطاء (مكاتب السياحة والسفر)
السعر المتوقع
الكلمة المنطوقة
(الترويج الداخلي)
الاهتمام
الرغبة
المواقف
التعليم
الدوافع
الثقة بالنفس
التجربة السابقة
الوعي والادراك
3- السمات الشخصية للسائح
4 - المخرجات
مؤثرات عابرة
توفر النية للسفر
سلوك شرائي
الجاهزية
تقييم البدائل
F.B
المنافسون
(جهة قصد اخرى)
الرضا
عدم الرضا
تكريس
الولاء

آلية النموذج المقترح من قبل الباحث:

لقد استعرض الباحث النماذج الريادية والمحدّثة في سلوك المستهلك (السائح) وقسمها إلى مجموعتين كالآتي:

المجموعة الأولى: النماذج الثلاثة ذات العلاقة بالقطاع الإنتاجي حيث عالجت سلوك مستهلك السلع.

المجموعة الثانية: النماذج الأربعة ذات العلاقة بالقطاع الخدمي السياحي حيث عالجت سلوك السائح تجاه الخدمات السياحية والفندقية.

واستناداً إلى نقاط القوة ونقاط الضعف التي ظهرت في كل نموذج اقترح الباحث نموذجاً جديداً يأخذ بنظر الاعتبار الحفاظ على نقاط القوة للنماذج ويعالج نقاط الضعف قدر المستطاع. ويرى الباحث إن النموذج الذي اقترحه قابلٌ للنقاش والتطوير من خلال التطبيق الميداني الذي يظهر مدى صلاحيته وإمكانية الاستفادة منه في القطاع السياحي والفندقي. ويعتقد الباحث أن المحاور الأربعة التي شكلت أركان النموذج المتمثلة بالمدخلات وعناصر المزيج التسويقي الخدمي والسمات الشخصية للسائح هي عناصر تتفاعل فيما بينها لتولد المخرجات شريطة تعدل نية السفر التي ينتج عنها قرار السلوك الشرائي للسائح المستند على تقييم البدائل. وفي المرحلة النهائية من النموذج يظهر جلياً مستوى الرضا وتكريسه لتحقيق الولاء (Loyalty) لجهة القصد التي حققت توقعاته (Expectations) والتي كان يرغب بتحقيقها على أساس الانتفاع بالخدمات التي حصل عليها خلال فترة مكوثه في جهة القصد. وفي هذه الحالة الإيجابية تتحقق المنفعة المتبادلة (Mutual Benefits)

لكل من مؤسسات الضيافة في جهة القصد والسياح. أما الحالة السلبية التي قد تنتج في حالة عدم الرضا فإن السائح في هذه الحالة لا يفكر بالعودة ثانية إلى جهة القصد ولا ينصح أصدقاءه وزملاءه وأقاربه بالذهاب إليها بل يفكر بالبحث عن جهة قصد أخرى قد تلبي رغباته وحاجاته. وفيما يلي عرض شامل للمحاور الأربعة التي يتكون منها النموذج، كما موضح في الشكل رقم (3).

المحور الأول: سمات الرحلة

وتتكون سمات الرحلة من العناصر التالية:

1. مسافة الرحلة، وتتحدد مسافة الرحلة بالأميال أو الكيلومترات المقطوعة من مكان الانطلاق إلى جهة القصد.
2. مدة الرحلة، محسوبة على أساس عدد الليالي التي يمكثها السائح في منشآت الإيواء المختلفة عدا أيام السفر ذهاباً وإيابا.
3. وقت الرحلة، والمقصود بها صيفاً أو شتاءاً أي في موسم الذروة (Peak season) أو بموسم الكساد (Off season) حيث لكل موسم أسعار خاصة وكما هو مألوف في القطاع السياحي فإن موسم الذروة تكون فيه الأسعار عالية بسبب زيادة الطلب على الخدمات أما موسم الكساد فهو على العكس تماماً ويوجد موسم ثالث يسمى الموسم الوسطي أو الكتف (Shoulder season).
4. هدف الرحلة، حيث توجد عدة أهداف للرحلة السياحية يمكننا ذكر أهمها هدف تجاري، هدف لأغراض التسلية والترفيه، هدف لحضور مؤتمر، هدف

علاجي، هدف ثقافي ... الخ علماً بأن هـذه الأهـداف تـؤثر وتتـأثر بالعوامـل المذكورة أعلاه.

5. حجم المجموعة ضمن الرحلة، قد يكون السائح ينوي السـفر بمفـرده أو مـع عائلته أو مع زملائه أو مع أصدقائه وأقربائه.. الخ ولكـن الاتجـاه الحـديث في صناعة السياحة والسفر ان السياح يرغبون السفر على شكل مجاميع (Groups) لأسباب اجتماعية واقتصادية ونفسية ... الخ.

6. جهة القصد، والتي تتمثل بموارد وخواص جهة القصـد أي عنـاصر الجـذب السياحي التي تتسم بها المنطقة أو الإقليم أو البلد التي يرغب السائح بزيارتهـا والاستمتاع والانتفاع من الخدمات السـياحية والفندقيـة التـي تجعلهـا عامـل جذب للسياح من خلال خلق الصورة الذهنية التحريضية لديهم. لأن الصورة الذهنية المتكونة عن خصائص جهة القصد والتي تتضـمن أشـياء مثـل المـودة والمحبة والألفة التي يبحث عنها السائح قد تكـون أكثـر أهميـة مـن خـدمات الطعام والشراب والتسلية والترفيـه. بمعنـى أن السـائح يبحـث عـن لمسـات إنسانية من خلال التعامل مع مقـدمي الخـدمات والمجتمـع الموجـود في جهـة القصد. إن الصورة الذهنية المتكونة عن جهة القصد تتأثر بشكل كبير بالصورة الذهنية الاجتماعية والثقافية المتكونة عن منطقة القصد وهذه الصورة الذهنيـة الأخيرة تمثل (الناس) الذين يقدمون الخدمة وأبناء المنطقة السياحية.

وعلى هذا الأساس فإن هذه المعلومـات سـوف تـدفع السـائح إلى المرحلـة الثانية من النموذج ألا وهي تشخيص عناصر المزيج التسويقي الخدمي.

المحور الثاني: عناصر المزيج التسويقي الخدمي

تتكون عناصر المزيج التسويقي الخدمي من العناصر التالية والتي تعتبر كمنبهات (Stimuli) تؤثر بشكل مباشر على قرار الشراء للسائح وهي:

1. الوسطاء (مكاتب السياحة والسفر) بعد أن يقوم السائح بجمع البيانات والمعلومات الأولية عن جهة القصد فإن المرحلة التي تليها هي البحث عن شركة سياحة وسفر وطنية أو عالمية تقدم له الخدمات التي يرغب بشرائها وبالسعر الذي يتوقعه أي السعر القادر على دفعه وفق إمكاناته المالية.

2. الموقع الملائم لوسيلة الإيواء التي يرغب الاقامة فيها وهنا لا بد من الإشارة أن لموضع المرفق السياحي علاقة بهدف الرحلة مثلاً لو كان هدف الرحلة ديني فإن السائح يفضل أن يكون الفندق قريباً من المرقد الديني أو المكان الديني المقدس الذي يرغب بزيارته لتحقيق هدف الرحلة ألا وهو الاتصال الروحي مع العتبه الدينيه.

3. التسهيلات والجو العام التي يقدمها الموقع السياحي من حيث النقل والاتصالات إضافة إلى البيئة الاجتماعية والأخلاقية والمادية المتوفرة في مكان الإقامة ومحيطها.

4. مقدموا الخدمة، والمقصود بهم العاملون الذين يقدمون الخدمة للضيف في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب علماً بأن الاتجاه الحديث في صناعة الضيافة يعتبر مقدموا الخدمة جزءاً حيوياً وهام من المنتج السياحي.

5. العلامة التجارية أي الاسم التجاري للفندق أو شركة النقل والسفر حيث أن السياح يتأثرون كثيراً بالعلامة التجارية والخبرة وبالتالي يفضلون الإقامة في

الفنادق العالمية ذات السلاسل الفندقية المشهورة والمتميزة بجودة خدماتها وكوادرها الفنية المتخصصة. وفي نفس الوقت يبحثون عن شركات نقل جوية أو بحرية أو برية ذات خبرة طويلة ومتميزة في هذا القطاع ولديهم سمعة طيبة في السوق السياحي.

6. جودة الخدمات: وتشمل خدمات الإيواء (السكن) وخدمات الطعام والشراب والخدمات التكميلية المتمثلة بخدمات الاتصالات والخدمات المصرفية وخدمات رجال الأعمال والخدمات الصحية والعلاجية ... الخ. وهنا لا بد من التأكيد على جودة الخدمات وليس على توفر الخدمات لأن جودة الخدمات تؤدي إلى خلق حالة الرضا (Satisfaction) للسائح. وعليه فإن الرضا = الخدمة المتميزة في جهة القصد.

الخدمة المتميزة = كادر سياحي مدرّب بشكل جيد ومثقف ومتعلم بشكل جيداً أيضا.

7. السعر المتوقع، إن ردود فعل السياح تظهر بشكل واضح إزاء أسعار الخدمات التي يحصل عليها خلال فترة رحلته والمتمثلة بخدمات النقل والإيواء والطعام والشراب والخدمات التكميلية الأخرى، ولذلك فإن سعر الرحلة (Package Tour) الكاملة أصبح عنصراً تنافسياً من قبل مكاتب السياحة والسفر التي تحاول من خلاله التأثير على قرار شراء السائح.

8. خصائص ايجابية أخرى (كفاءة القوى العاملة) أهم خاصية تستطيع المنشآت السياحية والفندقية تقديم خدماتها بالشكل المطلوب واللائق لكي تلبي

رغبات وحاجات زبائنها الحاليين والمستقبلين هي من خلال توفير أيدي عاملة كفوءة متخصصة قادرة على تقديم الخدمات على أسس الذوق والأتكيت وخلق أجواء عائلية (Family Atmosphere) تعتمد على المودة والاحترام.

9. الكلمة المنطوقة (Word of Mouth) إن جميع العوامل الآنفة الذكر تصبح وسيلة ترويج فعالة ومؤثرة للمنشأة السياحية إذا استطاعت تحقيق رغبات وحاجات زبائنها لأنه في المحصلة سوف يتحول الضيف أو السائح إلى وسيلة ترويج من خلال الحديث الطيب الايجابي عن خدمات البلد المضيف والمنشأة وإدارتها وعامليها وبدون مقابل مادي كما هو الحال في وسائل الترويج الأخرى كالدعاية والإعلان.

المحور الثالث: السمات الشخصية للسائح

يعتبر هذا المحور جوهر (Core) النموذج لأن قرار الشراء يعتمد بالدرجة الأساس على السمات الشخصية للسائح المتمثلة بالآتي:

1. الدوافع: إن الدوافع تشكل نقطة الانطلاق الأولى لحدوث التعلم حيث تلعب الحاجات والأهداف دور المنبه والتي تقود بدورها إلى السلوك المقصود، وفي هذا النموذج فإن السلوك المقصود هو التوجه إلى جهة قصد محددة، وبما أن الدوافع هي بواعث السفر التي تدفع السائح الانتقال إلى بلد سياحي غير بلده الأصلي كأن تكون دوافع ثقافية أو حضارية أو دينية ...الخ.

2. التعلم، هي حالة حصول السائح أو إكتسابه للمعرفة والمعلومات التي يحتاجها عن البلد السياحي أو الرحلة السياحية وبالتالي إضافة معلومات

جديدة أو تعـديل للمعلومـات القديمـة والتـي عـلى أثرهـا تتحـدد المواقـف والأنماط السلوكية تجاه جهة القصد.

3. الثقة بالنفس، إن تحديد الموقف يعتمد أيضاً على درجة الثقة بـالنفس مـن قبـل السائح وهذه الحالة تظهر بشكل جلي عنـدما يكـون السـائح قـد حصـل عـلى معلومات وبيانات كافية تؤهله لاتخاذ قرار الشراء.

4. التجربة السابقة، يتحـول السـائح إلى زائـر منـتظم (Regular Visitor) للبلـد السياحي أو للمنطقة السياحية أو حتى للمطعم أو الفندق وذلك بسبب تجربته السابقة للخدمات وهذه التجربة الايجابية هي التي تدفعه لتكرار الزيـارة مـرة ثانية وثالثة لجهة القصد أما إذا كانت التجربة السابقة سلبية فإنه يحدث العكس تماما.

5. الوعي والإدراك، يصبح السائح مدركاً للخدمة السياحية عنـدما تتولـد لديـه القناعة التامة بإن الخدمة التي حصل عليها كانت ضمن توقعاتـه، وعليـه فـإن جودة الخدمة تعرف بأنها: مقابلة أو تخطي توقعات الزبون. ولـذلك فـإن هـذا التعريف هو المعيار الذي يستخدمه السائح لتحديد مستوى الـوعي والإدراك لديه وبالتالي تحديد الموقف. فالإدراك من الناحية العمليـة عـلى أنـه: عمليـات اختيار وتنظيم وتفسير للمنبه أو للمعلومـات أو الإشـارات التـي تردنـا عـن طريق الحواس، وإعطاء هذا المنبه معنى ووضعه في صورة واضـحة تميـزه عـن باقي الأشياء.

6. المواقف: هي البواعـث الداخليـة التـي تعـبر عـن المشـاعر والميـول الإيجابيـة والسلبية للسياح اتجاه جهة قد معينـه أو بلـد سـياحي محـدد أو علامـة تجاريـة

لفندق عالمي أو وكالة سياحة وسفر محلية أو عالمية ... الخ وعلى أثر دراسة هذه المواقف أو الاتجاهات يتم تحديد توفر النية للسفر أم لا وهذا لا يمكن معرفته إلا من خلال توجيه الأسئلة ذات العلاقة بالرحلة السياحية إلى السائح نفسه.

وهنا لا بد من القول أن تحديد المواقف بشكلها النهائي أي حالة الاستعداد تتم من خلال الترابط لمراحل الانتباه والاهتمام بالخدمة السياحية ثم تحقيق الرغبة. فالكلمة المنطوقة من أحد السياح لأحد أصدقائه بأن بلداً سياحياً كالأردن تتوفر فيه مقومات جذب سياحية تاريخية كالبتراء تجعله ينتبه إلى كلام صديقه ويعتبره نافعاً وبالتالي يهتم به لأن ذلك يحقق رغبته في زيارة البتراء وعليه فإن موقفه قد يحدد من خلال الكلمة المنطوقة وبالتالي سوف يقوم بالزيارة عند توفر النية للسفر خلال الفترة القادمة.

المحور الرابع: المخرجات / قرار الشراء

على أساس ما تقدم فإن المواقف تتحول إلى سلوك شرائي إزاء جهة القصد بعد توفر النية للسفر.

أما حالة الجاهزية فقد تتولد من تراكم المعلومات والبيانات وعبر فترة زمنية قد تطول وقد تقصر حتى تأخذ شكلها النهائي وبالتالي يستطيع السائح الوصول إلى حالة الاستعداد أو التهيؤ للسفر بعد قيامه بتقييم البدائل المتوفرة لديه كأن تكون عدة بلدان سياحية وبأسعار متفاوتة وبمغريات خاصة يمكن اعتبارها مؤثرات عابرة تؤثر سلبياً أو إيجابياً في سلوك الشراء للسائح.

ومن أهم نتائج هذا النموذج هي حالة الرضا (Satisfaction) لدى السائح التي هي عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه السائح لعملية تبادل معينة، وعملية التبادل في هذا النموذج أن يحصل السائح خلال زيارته للبلد المعني على خدمات سياحية جيدة مثلما كان متوقعاً قبل رحلته وإذا حدث أكثر مما كان متوقعاً فهنا تتحقق حالة الرضا المثالية. وبالتالي فإن السائح سوف يعاود المجيء ثانية للبلد وينصح زملاءه وأصدقاءه بزيارته وعليه يتحقق الولاء. أما إذا حدث العكس فإن السائح سوف يذهب إلى بلد سياحي آخر أو جهة قصد أخرى أي إلى المنافسين في السوق السياحي (لاحظ الشكل رقم (3) الذي يوضح ذلك.

خلاصة عناصر النموذج المقترح:

1. المحور الأول (المدخلات) ⟵ سمات الرحلة	⟵ = 6 عناصر
2. المحور الثاني (عناصر المزيج التسويقي الخدمي)	⟵ = 9 عناصر
3. المحور الثالث (السمات الشخصية للسائح)	⟵ = 6 عناصر
4. المحور الرابع (المخرجات) ⟵ السلوك الشرائي والرضا	⟵ = 6 عناصر
إذن المجموع الكلي لعدد عناصر النموذج التي تفسر سلوك السائح	⟵ = 27 عنصراً

اختبار فرضيات الدراسة:

بعد أن تم عرض الإطار العلمي الذي يحدد آلية النماذج الريادية والمحدّثة استقرء الباحث أوجه القصور في هذه النماذج وعلى أساسها اقترح النموذج الذي يعالج أوجه القصور فيها. ولتأكيد صحة هذا الكلام فإن اختبار فرضيات الدراسة تؤكد صحة ذلك وكالآتي:

الفرضية الأولى، التي تنص على: أن النماذج الريادية والمحدثة لم تقدم تفسيراً كافياً يعالج سلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة.

على أساس الإطار العلمي الذي يوضح آلية النماذج الريادية والمحدّثة نستطيع القول بأن الفرضية صحيحة، لأن هناك قصور واضح في هذه النماذج من خلال السلبيات والمآخذ التي تم تثبيتها من قبل الباحث.

الفرضية الثانية، التي تنص على: إن النموذج المقترح قادر نسبياً على تفسير سلوك السائح في اختيار جهة قصد محددة.

إن آلية النموذج المقترح قد عالجت معظم أوجه القصور التي استنتجها الباحث وعليه فإن المحاور الأربعة (27 عنصرا) التي شكلت أركان النموذج قادرة على إعطاء صورة شاملة إلى حد ما لمعالجة سلوك السائح تجاه جهة قصد محددة.

الفرضية الثالثة، التي تنص على أن عملية الدمج ما بين نماذج السلوك الريادية والمحدّثة تعد خطوة ايجابية باتجاه توضيح وفهم جوانب مهمة من سلوك السائح.

إن القواسم المشتركة التي توصل إليها الباحث تؤكد صحة هذه الفرضية، حيث إن سلوك المستهلك (السائح) كمبدأ قابل للتفسير، ولكن لا يمكن فهمه بشكل شمولي، وهذا يعني ضرورة توضيح وفهم جوانب مهمة من السلوك بما يمكّن المسوّقين من تقديم السلع أو الخدمات التي يرغب السائح بشرائها عند توفر قرار الشراء النهائي لديه.

الاستنتاجات والتوصيات:

على أساس نتائج اختبار الفرضيات توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

1. يوجد قصور واضح في نماذج السلوك الريادية والمحدّثة، لمعالجة وتفسير سلوك السائح.
2. استطاع النموذج المقترح إعطاء تفسير شامل إلى حد ما لسلوك السائح تجاه جهة قصد محددة، وذلك من خلال المحاور الأربعة التي طرحها.
3. إن عملية الدمج بين العناصر الثابتة والمتغيرة للنماذج الريادية والمحدّثة أعطت قاسماً مشتركاً لتوضيح وفهم جوانب مهمة في سلوك السائح.
4. يبدو واضحاً أن كل نموذج من النماذج الريادية والمحدّثة استطاع تفسير وتوضيح جزء أو عدة أجزاء هامة من سلوك المستهلك (السائح) على وفق ما يريد الكاتب معالجته من وجهة نظرهِ الخاصة.
5. تبقى دراسة وتحليل سلوك المستهلك في القطاع الإنتاجي أو المنتفع من الخدمات في القطاع الخدمي أمراً صعباً ومعقداً وتحتاج باستمرار إلى الدمج والمواءمة بين الجوانب النظرية والميدانية للوصول إلى نتائج أفضل.
6. يتطلب من المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء التعمق في التعرف على رغبات وحاجات الزبائن والمستهلكين وتقديم السلع والخدمات التي يرغبون بشرائها في الوقت والمكان الملائمين.

:

7. الانتباه بحذر إلى العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية لأن هذه العوامل يصعب التحكم أو السيطرة عليها ومع هـذا يتوجـب أخـذها بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجيات التسويقية.

8. يتوجب على المؤسسات السياحية بشكل خاص الاستخدام الأمثل لعنـاصر المزيج التسـويقي الخـدمي والمتمثلـة بالخدمـة السـياحية (المنـتج) وسـعرها وقنوات التوزيع الملاءمة ووسائل الترويج الفعّالة إضافة إلى الاهتمام الكبـير بمقـدمي الخـدمات ووسـائل الـدعم المـادي واتبـاع أفضـل الاجـراءات والعمليات التي تساهم في تقـديم الخـدمات السـياحية والفندقيـة بالشـكل المطلوب الذي يلبي رغبات وحاجات السياح.

9. إن جهة القصد التي يرغب السـائح بالتوجـه إليهـا والانتفـاع والاسـتمتاع بالخدمات الموجودة فيهـا لا يمكـن أن تصـبح جهـة قصـد جذابـة ومـؤثرة للسياح إلا إذا اسـتطاعت الإدارات المشرـفة عليهـا الإجابـة عـلى الأسـئلة التالية:

أ. من هم السياح الذين يرغبون بالمجيء إلى جهة القصد ؟

ب. ما هي الخدمات التي يرغبون الحصول عليها ؟ وما هي الأسعار المفضلة ؟

ج. كيف يأتون إلى جهة القصد ومن أين يأتون ؟

د. في أي وقت يفضلون المجيء إلى جهة قصد ؟

هـ. ما هي وسائل الترويج الفعّالة التي تؤثر عليهم ؟

:

و. هل توجد جهات قصد منافسة قريبة ؟ ما هي نقاط القوة والضعف لهذه الجهات..الخ

ز. ما هي الصورة الذهنية التي يمتلكها السياح عن جهة القصد ؟ وما هي المعلومات التي يتطلب من الإدارات الفندقية والسياحية إيصالها للسياح ؟

دراسة حالة (2)(*)

إستراتيجية تحليل مكامن القوة و الضعف والفرص والتهديدات (SWOT) في القطاع السياحي الأردني (دراسة ميدانية – تحليلية)

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) للقطاع السياحي الأردني في ضوء نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث وكالآتي:

نقاط القوة

1. توفر الأمن والاستقرار السياسي والاجتماعي في المملكة.
2. تنوع المنتج السياحي الأردني على مستوى العاصمة عمان والأقاليم السياحية.
3. حصة السياحة العربية وبشكل خاص سياح دول الخليج العربي يشكلون نسبة عالية من إجمالي السياح القادمين إلى الأردن . إضافة إلى زيادة نسبة السياح الأجانب سنويا.

(*) دراسة شارك بها المؤلف في المؤتمر الدولي للسياحة في البرازيل عام 2004.

:

4. يمتاز الأردن بموقع جغرافي جيد إضافة إلى مناخ معتدل ورائع جداً في الصيف قياساً بدول الخليج العربي. أعلى درجة تصل إلى (32) في شهر تموز وأدنى درجة تصل إلى (3) في شهر كانون الأول.

5. تنوع المنشآت السياحية والفندقية وتقديمها خدمات راقية.

6. ارتفاع جودة الخدمات الفندقية المقدمة (فنادق خمس نجوم).

7. طبيعة السكان في الأردن – مضياف واستقبال حار للضيف ونسبة لا بأس بها من السكان يتكلمون اللغة الإنجليزية.

8. وجود المؤسسات التعليمية المتخصصة بتدريس التخصصات السياحية المختلفة والتي تزود القطاع بالكوادر المؤهلة والمدربة.

9. جهة قصد جديدة في مجال السياحة الدينية، للسياح المسلمين و للسياح المسيحين في المغطس، مأدبا ، مؤته والغور.

نقاط الضعف

1. ضعف الحملات الترويجية والمخصصات المالية المرصودة لذلك قياساً بالدول المنافسة (مصر واسرائيل ولبنان).

2. ارتفاع أسعار الخدمات الفندقية والسياحية قياساً بالدول المنافسة وبشكل خاص سوريا ومصر ولبنان.

3. قصر مدة إقامة السائح في الأردن حوالي (4،4) ليلة وذلك بسبب ترويج الأردن سياحياً ضمن الرحلات الشاملة (Package Tours).

:

4. هيكلية التمويل حيث سجلت قيمة التسهيلات الإئتمانية المقدمة لقطاع السياحة في عام 2007 حوالي (4،4) وهي نسبة متدنية (فوائد مرتفعة وفترة سداد منخفضة) وهذا بدوره يؤثر على مردود الاستثمار (Return On Investment).

5. ضعف البنية التحتية في المناطق الأثرية (عدم وجود الإشارات الإرشادية وضعف الخدمات في المواقع) (وهذا ما تشير إليه الدراسات الميدانية المتخصصة) من قبل الجمعية الملكية الأردنية لعام 2005 و بعض الدراسات الأكاديمية.

6. عدم دقة الإحصاءات السياحية ووجود اختلاف كبير في الإحصاءات (وزارة السياحة والآثار، دائرة الإحصاءات، هيئة تنشيط السياحة، البنك المركزي الأردني، جمعيات الفنادق ووكلاء السياحة والسفر... الخ).

7. هروب الأيدي العاملة الماهرة في القطاع السياحي والفندقي إلى دول الخليج العربي بسبب الزيادة في مستويات الرواتب والأجور والمحفزات .... الخ التي يحصلون عليها في هذه الدول قياساً بالأردن.

8. ضعف في حركة السياحة الداخلية واقتصارها على المناسبات الدينية والوطنية.

9. ضعف في عملية التعاون والتنسيق بين وزارة السياحة والآثار والجهات المسوؤلة عن تفعيل السياحة في الأردن كجمعية وكلاء السياحة والسفر وجمعية الفنادق وهيئة تنشيط السياحة.

الفرص المتاحة

:

1. زيادة معدل إقامة السائح في عام 2008 إلى (4.4) قياساً بعام 2007 حيث كان معدل إقامة السائح (4.1) و هذا يعني تغير نسبي يقدر بـ(7.3٪).

2. حجم العمالة المباشرة في قطاع السياحة حصل على زيادة تقدر بـ(1000) فرصة عمل بين عامي 2007 و2008.

3. قانون تشجيع الاستثمار لعام 2000 حيث شمل القانون قطاع الفنادق بالحوافز والإعفاءات التالية:

- تعفى الموجودات الثابتة للمشروع من الرسوم والضرائب.
- يعفى الم شروع لمدة عشرة سنوات من تاريخ بدء العمل في كل من ضريبتي الدخل والخدمات الاجتماعية وذلك حسب المنطقة التنموية.
- تمنح مشاريع الفنادق إعفاءات إضافية لمشترياتها من الأثاث والمفروشات واللوازم لغايات التحديث والتجديد مرة كل سبع سنوات.
- بلغت قيمة المشاريع المستفيدة من قانون تشجيع الاستثمار في عام (2000) حوالي (2،211) مليون دينار.

4. النمو العالمي لقطاع السياحة، حيث بلغت توقعات منظمة السياحة العالمية لنمو القطاع حوالي (4،1٪) سنوياً لغاية (2020) بينما كانت توقعات نمو القطاع السنوية لمنطقة الشرق الأوسط (7،1٪) سنوياً تقريباً لغاية عام (2020).

5. الاتفاقيات التجارية لترويج الأردن مع مصر ولبنان وسوريا.

6. المؤتمرات والندوات السياسية والمهنية والعلمية المزمع عقدها في الأردن .

7. الدورات الرياضيــة العربيــة المخطط لقيام بها خلال السنوات القادمة.

8. خلو الأردن من الأمراض المعدية كالإيدز التي يتخوف منها السياح.

التهديدات

1. الموسمية الواضحة في نشاط القطاع السياحي وعدم العمل على إيجاد التـوازن السياحي في أشهر السنة المختلفة . حيث تشير الإحصاءات الصادرة من جمعية الفنادق الأردنية الى أن (29٪) من عدد السياح الكلي يتوافدون في شهري تموز وآب (السياحة الخليجية) .

2. عدم الاستقرار السياسي للمنطقة ، يعتبر القطاع السياحي من أكثر القطاعـات حساسية للأحداث السياسـية. وبـالرغم مـن ذلـك فقـد ارتفـع عـدد سـياح المجموعات السياحية للربع الاول بين عامي 2007 و2008 الى تغيـير نسـبي وصل الى (48.4 ٪).

3. زيادة المنافسة من قبل دول الجوار وبشكل خاص مصر وسوريا واسرائيـل .

4. زيادة الخوف من اسـتخدام الطـيران كوسـيلة نقـل عـلى أثـر الأحـداث التـي حصلت في (11) أيلول سمبتمر وما تبعها من حملات دعائيـة ضد الإرهـاب.

5. دور شركة الطيران الملكية الأردنية (Royal Jordanian) ضـعيفاً قياسـاً بـدور شركات الطيران العالمية والعربية العاملة في الأردن .

التوصيات

على أساس التحليل لنقاط القوة والضعف والفرص و التهديـدات توصـل الباحث الى طرح عدد من التوصيات و المقترحات و كالأتي:

:

1. تنشيط السياحة البينية بين الدول العربية لأنها أصبحت ضرورة حتمية ،ولابد من تضافر وتكامل كل الجهود لتعزيزها وتطويرها حيث يسهم ذلك في حصول الدول العربية على حصة أكبر من السياحة العالمية ،كما أن السياحة البينية العربية تسهم في تقوية الروابط العربية ثقافياً وحضارياً واجتماعياً واقتصاديا.

2. التركيز على المنطقة العربية بصفة عامة ومنطقة الخليج بصفة خاصة كمصدر أساسي لمزيد من استقطاب السياحة الثقافية والترفيهية والعلاجية.

3. يمكن الاتجاه إلى الأسواق الأوروبية عند استكمال توفر الاحتياجات الخاصة بالسياح القادمين من تلك المناطق .

4. زيادة الاهتمام بالأردن كجهة قصد عابرة.

5. تعميق فكرة الأردن كمركز رئيسي هام للتسوق في المنطقة وتدعيم ذلك بإقامة شهر أو أسبوع للتسوق على غرار ما تم في بعض دول المنطقة والدول العربية وأثبتت نجاحها بشكل قاطع ولا حرج في تكرار نفس التجربة مع تمديد فترة فتح المحلات والأسواق على مدار العام.

6. تعميق فكرة الأردن كمقصد سياحي لاستقطاب العائلات من دول المنطقة وذلك بإقامة الفعاليات المرتبطة بذلك ثقافية وسياحية وفنية مع الاستمرارية. وعلى سبيل المثال كما تم لعام (2004) لاعتباره (عام السياحة في الأردن) شاركت فيه معظم القطاعات في الدولة والقطاع الخاص.

7. زيادة الاهتمام بسياحة المؤتمرات والمعارض واللقاءات ويمكن استقطاب الكثير مما يقام حالياً في دول المنطقة و لعَل أفضل وقت للاستقطاب شهر نيسان (أبريل).
8. تطوير المطبوعات والتركيز على الحملات الإعلامية في منطقة الخليج العربي.
9. استغلال فترة الاحتفالات بمناسبة العيد الوطني وتطويرها وتسويقها في دول المنطقة كفترة جذب هامة ومميزة خلال العام.
10. تسويق الأردن مع المحطات الأخرى مثل الإمارات وسوريا ولبنان ومصر.
11. الاهتمام بفعاليات مهرجان سوق عكاظ السنوي لحوار الحضارات وتفاعلها واستغلاله لأغراض الترويج السياحي للأردن .
12. تخفيض الضرائب المفروضة على مختلفة الأنشطة السياحية .
13. رفع مستوى كفاءة إداء الإدارات(Performance) للفنادق ومكاتب السياحة والسفر وتأجير السيارات والأدلاء السياحيين بواسطة إعداد الدورات التدريبية المكثفة لتطوير مهاراتهم و معارفهم المهنية.
14. زيادة اهتمام الدولة وتشجيعها للسياحة سوف ينعكس بالإيجاب على القطاع الخاص .
15. زيادة الإهتمام بالنقل السياحي الداخلي و توفير حافلات سياحية حديثة .
16. مشاركة الملكية الأردنية كناقل وطني في التسويق للأردن من خلال محطاتها الخارجية المنشرة حول العالم .

17. تخصيص ميزانيـة ترويجية تساهم في تنشيط سـمعة الأردن عـلى المسـتويين العربي والعالمي من خلال الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج الترويجـي المتمثـل بالدعاية والاعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات .

الموضوعات التالية قد تساهم في تحقيق إستراتيجية التسويق ونجاحها:

1. مراقبة جودة الخدمات السياحية بصفة عامة.
2. التشديد في الرقابة على الفنادق لتحسين النوعية التـي يحتاجهـا السـوق مـن حيث النظافة والمستوى ومتطلبات الآمان، وإعادة تقيمها حسب المستويات العالمية وحثها على تحسين أوضاعها.
3. مساهمة القطاع الخاص مساهمة فعالة في عملية التسـويق بـدفع مبلـغ مـادي حسب حجم كـل منشـأة وذلـك للمسـاعدة في تغطيــة نفقــات التسـويق والحملات الإعلامية وكذلك عن طريق إقامة النشـاطات والفعاليـات ذات الجودة العاليـة.
4. إصدار طوابع خاصة يمكن إطلاق عليها (طوابع التنميـة السـياحية) بقيمـة بسيطة في حدود دينار أو دينارين تضاف على الفـاتورة الإجماليـة للنـزلاء في الفنادق عند المغادرة وعلى الخدمات الأخرى التي ترتبط بالنشاط السـياحي والذي يتدرج هذا المبلغ المقترح تحت مسمى المبلغ البسـيط نسـبة إلى قيمتهـا الإجماليـة.وتستغل حصيلة بيع هذه الطوابع لتنمية تسويق السياحة والفنادق عربياً وعالميا.

5. الاهتمام بتطوير العقبة وشواطئها والبحر الميت وبشكل خاص بالفنادق في منطقة تمركزها لكي تتوفر فيها جميع المواصفات العالمية من حيث الشكل والقيمة والنظافة وعدم التلوث.

6. زيادة الاهتمام بالآثار التاريخية وبشكل خاص البتراء وأم قيس وجرش .

7. زيادة المنافذ لسرعة وتسهيل دخول القادمين براً وبحراً وجواً .

8. إقامة مشروعات ترفيهية تغطي احتياجات العائلات وتنشيط السياحة الداخلية .

9. طرح أسعار تنافسية وتشجيعية للخدمات السياحية والفندقية وبشكل خاص للمجاميع السياحية والعوائل لغرض تنشيط السياحة الداخلية .

10. الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية لصناعة السياحة وإعطائها أهمية خاصة في فلسفة الشركات السياحية والفندقية في الأردن .

11. استغلال أمثل لمجمع قصر المؤتمرات في منطقة البحر الميت.

12. تطوير الثقافة السياحية لدى الشباب بالتنسيق مع هيئة شباب كلنا الأردن كذلك التعاون مع الجامعات الحكومية والأهلية في طرح مساق باسم مدخل للسياحة في الأردن كما هو معمول به في بعض الجامعات الأردنية.

دراسة حالة (3)

مشروع منتجع سياحي في جرش Jarash Resort Project(*)

(مؤسسة تشجيع الاستثمار الأردنية/ عمان)

دراسة أولية (Profile)

ملخص نتائج المشروع	
اسم المشروع	مشروع منتجع سياحي في جرش
منتجات المشروع	فندق، شاليهات، مطعم، مركز صحي
الطاقة الاستيعابية	60 سرير
مجموع الأيدي العاملة	26
حجم الاستثمار الكلي	931 ألف دينار
رأس المال العامل	21 ألف دينار
معدل العائد الداخلي	٪37.7
نقطة التعادل	٪17 من الإيرادات المتوقعة

(*) شركة دار الخبرة للاستشارات الإدارية/ عمان-الأردن/ البريد الالكتروني: info@mmis.net

الموقع الإلكتروني: http://www.mmis.net

مشروع استراحة سياحية في جرش

المقدمة

وصف المشروع

تمتاز منطقة جرش بكونها من المناطق التي تستقطب ثـاني اكـبر عـدد مـن السياح بعد منطقة البتراء التاريخية ناهيك عن الإعداد الكبيرة من زوار المنطقة من الأردنيين.

يهدف المشروع المقترح إلى إنشاء منتجـع سـياحي في منطقـة جـرش يـتم تنفيذه على النمط الروماني بحيث يستفيد من المناظر الطبيعيـة الخلابـة في المنطقـة بالإضافة إلى طابعها التاريخي.

يتكون المشروع من:

-مبنى فندقي

-شاليهات

-مطعم سياحي

-صالة رياضية تشتمل على ساونا وجاكوزي

-بركة سباحة

-ملاعب رياضية للتنس.

مبررات المشروع

تمتاز منطقة جرش المقترح إنشاء المشروع فيها بكونها احد مصايف الأردن لتميزها بالطبيعة الخلابة والمناخ المعتدل صيفا ً، بالإضافة إلى كونها منطقـة جـذب

:

لسياح المناطق التاريخية والمهرجانات حيث تستقطب عددًا هائلاً من رواد مهرجانها السنوي، كما انه لا يوجد لغاية الآن فندق أو منتجع سياحي في المنطقة يقدم خدماته على مستوى متميز وعالي التصنيف.

السوق:

بيانات السوق

بلغ عدد السياح الذين زاروا الأردن في عام 2001 حوالي 1.478 ألف سائح بزيادة مقدارها 6٪ عن عددهم في عام 1997 والذي بلغ حوالي 1.127 ألف سائح، في حين بلغ معدل عدد زوار (2001 حوالي 241 ألف سائح سنوياً وفقًا لإحصاءات وزارة السياحة – منطقة جرش في الفترة 1997).

وفقًا لبيانات وزارة السياحة الخاصة بالفنادق المصنفة بثلاثة نجوم أو أكثر في عام 2002، لا يوجد في شمال المملكة سوى فندق واحد في مدينة اربد (3نجوم) يحتوي على 100 سرير، أي ما يعادل فقط (0.5٪) خمسة بالألف من عدد أسرة الفنادق المصنفة فوق ثلاثة نجوم في المملكة.

الطاقة الاستيعابية المقترحة

الطاقة الاستيعابية المقترحة لخدمات المشروع هي على النحو التالي:

-الفندق 50 :سرير موزعة على 20 غرفة مفردة السرير و 15 غرفة مزدوجة السرير وجناحين بغرفتين 4) أسرة أي ما مجموعه 54 سرير.

-شاليهات 3 : شاليهات يتكون كل منها من غرفتين للنوم وصالة ومطبخ بما يعادل 6 أسرة ، أي أن إجمالي سعة المنتجع 60 سرير.

-مطعم يتسع لحوالي 100 شخص

-صالة رياضية مع ساونا وجاكوزي تتسع لحوالي 25 شخصاً.

يتوقع أن يكون معدل نسبة إشغال الفندق بحدود % 35 في السنة الأولى تزداد بمعدل % 15 سنويًا لتبلغ حوالي 45% في السنة الثالثة. أما بالنسبة للمطعم فيتوقع أن يعمل بنسبة استيعاب تصل إلى حوالي 25% مع زيادة سنوية بمعدل 10 %تبلغ % 31 في السنة الثالثة.

الدراسة الفنية:

الأثاث والمعدات:

يتكون المشروع من:

1. فندق يحتوي على 35 غرفة فندقية و جناحين يحتوي كل منها على:

-أسرة نوم

- تلفزيون وثلاجة

-أثاث مناسب

-جهاز تكييف

2. الشاليهات 3 : شاليهات يحتوي كل منها على:

-أسرة نوم

- تلفزيون وثلاجة

-أثاث للجلوس

-أجهزة تكييف

-معدات مطبخ

3. المطعم

مزود بالاثاث والديكور واجهزة ومعدات الطبخ والثلاجات وغيرها من اللوازم.

4. الصالة الرياضية:

مزوده بأعداد مختلفة من الأجهـزة الرياضـية بالإضـافة إلى غرفـة سـاونا وجاكوزي وبخار.

5. بركة السباحة:

مزودة باجهزة تعقيم المياه والمضخات والفلاتر ومختلف مستلزمات بركـة السباحة الصحية.

يبين الجدول رقم (1) تكلفة الأثاث والمعدات المقدرة للمشروع.

جدول رقم (1)

تكلفة المعدات والآلات مع التركيب والتشغيل

البند	التكلفة ألف (د. أ.)
أثاث الفندق	90
أثاث وديكور للمطعم والكافتيريا	25
تجهيزات المطبخ	15

أثاث للشاليهات	10
معدات للمسبح	20
معدات الصالة الرياضية والساونا والجاكوزي	25
أجهزة تكييف ومعدات مغسلة	80
مواد كهرباء	20
المجموع	285

المصدر المتوقع: محلي

الأرض والإنشاءات

يشتمل المشروع على فندق يتكون من 3 ادوار مساحة كل منها 500 م 2 ويشمل ذلك المطعم والصالة الرياضية والإدارة بالإضافة إلى المطابخ والمغسلة والخدمات، كما سيتم بناء ثلاثة شاليهات بمساحة 50 م 2 لكل منها وتجهيز ملعب للتنس بمساحة 500 م.

يبين الجدول رقم (2) تكلفة الأرض والإنشاءات

جدول رقم (2)

تكلفة الأرض والإنشاءات

البند	المساحة $م^2$	التكلفة ألف (د. أ.)
الأرض	4.000	80

الفندق	1.500	300
الشاليهات	150	30
مسبح		20
ملعب تنس	500	25
أتعاب هندسية		30
المجموع		485

جدول رقم (3)

القوى العاملة والأجور السنوية

الوظيفة	العدد	الأجر الشهري (د.أ.)	الأجر السنوي (د.أ)
1. القوى العاملة الإدارية			
– مدير عام	1	1000	12.000
– محاسب	1	300	3.600
– مندوب مبيعات وعلاقات عامة	1	500	6.000
– أمين مستودع	1	250	3.000
– سكرتيرة	1	200	2.400

المجموع الفرعي	5		27.000
2. القوى العاملة التشغيلية			
- موظف استقبال	2	200	4.800
- خدمة غرف	6	150	10.800
- طباخ رئيسي	1	400	4.800
- مساعد طباخ	2	200	4.800
- كابتن مطعم	1	200	2.400
- نادل	5	150	3.600
- مدرب رياضي	1	200	2.400
- عامل شنط	2	120	2.880
- فني صيانة	1	200	2.400
- سائق	1	150	1.800
- حارس	2	120	2.880
المجموع الفرعي	21		43.560
المجموع الإجمالي	26		70.560

الفترة الزمنية لتنفيذ المشروع

تقدر الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ المشروع بحوالي سنة واحدة.

4. الدراسة الاقتصادية

تكاليف التشغيل السنوية

تشمل تكاليف التشغيل السنوية:

أ .مشتريات المواد الأولية المستهلكة لأغراض المطعم تقدر تكلفتها بحوالي % 50 من مجموع إيراداتها.

ب .مستلزمات وخدمات وتشمل تكلفة الكهرباء والماء والوقود ومواد التنظيف وغيرها.

ت .الأجور والرواتب السنوية.

يبين الجدول رقم (4) تكاليف التشغيل السنوية المقدرة وذلك في السنة الثالثة من عمر المشروع.

جدول رقم (4)

تكاليف التشغيل السنوية/ السنة الثالثة

البند	التكلفة ألف (د. أ.)
مواد أولية	120
أجور رواتب	71
مستلزمات وخدمات	24
تكلفة المبيعات والتسويق	40

المجموع	255

رأس المال العامل

يمثل رأس المال العامل احتياجات المشروع من تكاليف التشغيل اللازمة لفترة شهر واحد في السنة الأولى وتقدر بحوالي 21 ألف دينار أردني.

نفقات ما قبل التشغيل

وتشمل تكاليف دراسات الجدوى والرواتب خلال فترة التأسيس وغيرها وتقدر بحوالي30.000 دينار.

التكلفة الاستثمارية للمشروع:

جدول رقم (5)

التكلفة الاستثمارية الكلية

البند	ألف (د. أ.)
01 رأس المال الثابت	
101 المعدات والآلات	285
201 الإنشاءات	485
301 وسائط نقل	20
401 أثاث مكتبي	10
501 احتياطي 10٪	80

:

المجموع الفرعي	880
02 مصاريف ما قبل التشغيل	30
03 رأس المال العامل	21
التكلفة الاستثمارية الكلية	931

الإيرادات السنوية المتوقعة والأسعار المقترحة

لتقدير الإيرادات السنوية للمشروع تم اعتماد الأسس والافتراضات التالية للسنة الأولى:

1. معدل أجرة السرير الواحد في الليلة/ غرفة مفردة، مزدوجة، جناح هو 30 دينار في الليلة. إضافة لإيراد خدمات الغرف والاتصالات وغيرها بمعدل 10 %من أجرة الغرفة.
2. تم تقدير إيرادات المطعم على أساس أن معدل سعر الوجبة في المطعم هو 5 دنانير وان عدد الوجبات المباعة في المطعم كمعدل سنوي بين فترتي الركود و الانتعاش يبلغ حوالي 60 ألف وجبة.
3. تم افتراض أن كلفة المواد الأولية للوجبات وغيرها من المدخلات تمثل % 40 من سعر بيع الوجبة.
4. الإيرادات الأخرى وتشمل الصالة الرياضية وبركة السباحة وتقدر ب حوالي % 10من عائدات الفندق والمطعم.

:

يبين الجدول رقم (6) إيرادات المشروع السنوية من السنة الأولى ولغاية السنة الثالثة بمعدل زيادة قدره % 10 سنوياً.

جدول رقم (6)

الإيرادات السنوية المتوقعة للمشروع (ألف دينار)

السنة	1 ألف دينار	2 ألف دينار	3 ألف دينار
الفندق	253	289	325
الشاليهات	300	330	363
الصالة الرياضية وبركة السباحة	55	62	69
المجموع / ألف دينار	608	681	757

الدراسة المالية

الأسس والفرضيات

:

تـم اعـتماد الأسـس والفرضـيات التاليـة في التحليـل المـالي واحتسـاب المؤشرات المالية للمشروع:

01 عمر المشروع التشغيلي هو عشرة سنوات.

02 تم احتساب معدل العائد الداخلي للمشروع لحالتين هما:

أ . الحالة الأساسية (100٪ تمويل ذاتي).

ب. التمويل الذاتي بنسبة 60٪ والقروض بنسبة 40٪ لمدة 6 سنوات بفائـدة 11٪ مع فترة سماح لسنة واحدة.

03 احتسبت ضريبة الدخل بواقع % 25 على الأرباح المتحققة.

04 تم احتساب صافي القيمة الحالية بمعدل خصم قدره 15٪.

05 لأغراض تحليل الحساسية على الحالة الأساسية جرى اعتماد الحالات التي تمثل جانب المخاطر وتشمل:

أ. انخفاض حجم المبيعات بنسبة 10٪

ب. انخفاض سعر بيع الخدمة بنسبة 10٪

ج. ارتفاع التكلفة الاستثمارية بنسبة 10٪

المؤشرات المالية للمشروع

نتائج المؤشرات المالية للمشروع الحالة الأساسية

أ. معدل العائد البسيط 34.3٪

ب. معدل العائد الداخلي:

:

-بدون قروض ٪37.7

- للمشروع (قرض بنسبة ٪40): ٪31

ج. صافي القيمة الحالية

– (NPV) لحقوق الملكية

بنسبة خصم ٪15: 873 ألف دينار

– (NPV) للمشروع بنسبة

خصم ٪15 بحالة قرض 614 ألف دينار

د. فترة الاسترداد: 3 سنوات

هـ. نقطة التعادل كنسبة

من الإيرادات المتوقعة: ٪17

تحليل الحساسية

يبين الجدول رقم (7) ملخصاً لنتائج تحليل حساسية المشروع

جدول رقم (7)

ملخص نتائج تحليل حساسية المشروع

الحالة	معدل العائد البسيط ٪	معدل العائد الداخلي ٪	صافي القيمة الحالية (ألف دينار)	فترة الاسترداد (سنة)	نقطة التعادل (٪)
الحالة الأساسية	34.3	37.7	873	3	17

تمويل القروض (40٪)	32.8	31	614	4	26
انخفاض حجم المبيعـات (10)	30.3	34.4	709	3	19
انخفاض سعر بيع المنـتج بنسبة (10٪)	28.4	31.9	637	4	20
ارتفـــــاع التكلفـــــة الاستشارية (10٪)	31	34.4	808	3	18

:

المؤشرات المالية للمشروع:

معدل العائد على الاستثمار (٪)	٪34.3
معدل العائد الداخلي للحالة الأساسية (100٪ تمويل ذاتي)	٪37.7
معدل العائد الداخلي للمشروع بقرض (40٪)	٪31.0
صافي القيمة الحالية عند معامل خصم (15٪)	872.747
فترة السداد (بالسنوات)	3
نقطة التعادل (نسبة من حجم المبيعات ٪)	٪17.2

الاستنتاجات:

1. تظهر نتائج التحليل المالي للمشروع انه يحقق عائدا داخليا يبلغ % 37.7 على إجمالي الاستثمار المدفوع من المستثمر و % 31 في حالة القرض بنسبة % 40 وهذا مردود اقتصادي جيد.
2. النتائج المالية أعلاه احتسبت قبل حساب المزايا الضريبية التي يوفرها قانون تشجيع الاستثمار والتي تعتمد على الموقع الفعلي للمشروع عند التنفيذ وهذه المزايا ستؤدي إلى تحسين النتائج المالية للمشروع.

دراسة حالة (4)

تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعريف بالدور الذي تلعبه الريادية و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات معاً أو على انفراد في تفعيل وتعظيم إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة ذات الموارد المادية والبشرية المحدودة. اعتمدت الدراسة على أحدث الأدبيات من الدراسات والأبحاث العالمية لتوضيح مدى تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء هذه الشركات السياحية الصغيرة، وكيف أن تزاوج هذين العاملين يؤديان إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما تطرقت الدراسة إلى مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والريادية على المزيج التسويقي السياحي، وتوصلت إلى نتائج تؤكد على الدور الفاعل لهذين العاملين في تعظيم إنتاجية التسويق السياحي وتقليص تكاليف التسويق ما ينعكس بالإيجاب على الشركة وعملائها. وقد تم اقتراح عدد من التوصيات العملية التي تفيد هذه الشركات وتعزز من مكانتها في السوق السياحية.

أولاً : مقدمة

:

يقصد بالريادية أي ممارسة تسويقية يترتب عليها تكوين وحدة عمل أو منظمة رائدة من حيث القدرة على تحويل الأفكار الخلاقة إلى ابتكارات سلعية أو خدمية تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، وتكون وراء هذه الابتكارات رؤى وممارسات أعمال فضلى غير تقليدية (Morris،2009) وغاليا ما تكون الريادية مرتبطة بشخص ريادي يتمتع بخواص فريدة مثل تحمل المخاطر المدروسة والحرية باتخاذ القرارات والقدرة على تحويل الأحلام إلى وقائع ملموسة، بالإضافة إلى خصائص العمل المضني والشجاعة الفائقة في استثمار الموارد حتى في ظل حالات عدم التأكد (Smith،2008).

أما مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهو يشير إلى الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة مثل شبكات الانترنت، والانترانت و الاكسترانت والتقنيات التمكينية الأخرى بتفعيل إنتاجية وحدة العمل أو الأداء بما يعود بالنفع على المنظمة وعملائها (Martin،2004) .

وغالباً ما يلجأ المسوقون في الشركات الصغيرة إلى اعتماد الريادية كأسلوب عمل للارتقاء بالأداء وذلك من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية الشحيحة بشكل فعال معتمدين في ذلك على رؤى واضحة ورسالة محددة . ومن المعروف أن العمل الريادي يحتاج إلى مهارات إدارية وأساليب تقنية، خصوصا في الشركات الصغيرة التي تكون في أمس الحاجة إلى رافعة تكنولوجية أو جدارات استثنائية لتمكينها من تفعيل إنتاجيتها في ضوء مواردها المحدودة أصلا.

وتشير معظم الدراسات والأبحاث أن منظمات القطاع السياحي التي تتسم بصغر حجمها وانتشارها الجغرافي تعتمد في نموها وازدهارها على قدرتها على

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعّال وذلك في محاولة للانتفاع بهذه القدرات التكنولوجية والتعويض عن شحه مواردها المادية والبشرية (2003،Buhalis). كما أن دراسات أخرى أكدت بما لا يقبل الشك على حقيقة مفادها أن الشركات السياحية الصغيرة تعد أقدر من الشركات السياحية الكبيرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمل الريادي الرفيع، وان هذه التوليفة تعّد مسؤولة عن الكثير من النجاحات التي تحققت للشركات السياحية الصغيرة في العالم، وبوجه الخصوص في الدول النامية (2003،Brown).

لذلك، فإن هناك حاجة لإلقاء المزيد من الضوء على مدى تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء وفعالية الشركات السياحية مقارنة بالمنظمات السياحية الكبرى، وتفسير أسباب هذا التفوق. ومما تجدر الإشارة إليه أن مصطلح الشركات السياحية الذي نستخدمه في هذه الدراسة يشير إلى الشركات التي تعمل في القطاعات السياحية المختلفة. أما مصطلح الشركات الصغيرة من حيث الحجم، فإنه يشتمل على كل وحدة أعمال يتراوح عدد العاملين فيها بين 25-30 شخصاً كحد أقصى (2007،WTO).

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من النقاط التالية:

1. تتطرق الدراسة إلى مجال لم يحظ بالاهتمام الكافي من الدارسين والباحثين في الوطن العربي. وبالتالي فإنها تعتبر محاولة لإثارة اهتمامهم بموضوع مدى تأثير الريادية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إنتاجية الشركات السياحية الصغيرة ذات الإمكانيات المادية والبشرية المحدودة.

2. لا تقتصر الدراسة على الريادية فحسب، وإنما تتناول أيضاً تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيرهما معاً على إنتاجية التسويق السياحي في المنظمات السياحية الصغيرة تحديدا.

3. يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي القائمين على المشروعات السياحية الصغيرة بأهمية إتباع الريادية كممارسة أعمال فضلى، وكيفية استخدام التقنيات التمكينية لتفعيل إنتاجية التسويق السياحي في مشروعاتهم الصغيرة التي هي بأمس الحاجة إلى مثل هذه المدخلات الحيوية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الحالية فيما يلي:

1. عرض بعض الأساليب والممارسات الخاصة بالعمل الريادي ومدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتسليط الضوء عليها. وتتعلق هذه الممارسات بأساليب العمل الريادي الخلاق والاستخدام الأمثل لمدخلات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكيفية الانتفاع بها لتعظيم إنتاجية التسويق السياحي. ويمكن النظر إلى هذا الهدف باعتباره الهدف الأساسي لهذه الدراسة.

2. تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركات السياحية الصغيرة في الانتفاع من قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإمكانيات الهائلة للعمل الريادي إذا ما امتزج بفكر تكنولوجي رائد، ما يؤدي حتماً إلى خدمة هذه الشركات والمنتفعين بخدماتها السياحية.

رابعاً: أسلوب الدراسة

1. أنواع ومصادر البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على البيانات الثانوية التي تتمثل في الدراسات والبحوث التي تناولت مواضيع الريادية وتكنولوجيا المعلومات ومدى تأثيرها على إنتاجية التسويق في المنظمات السياحية. وتعتمد الدراسة كذلك على الملاحظات الشخصية للباحث كمتخصص في التسويق السياحي، وذلك لتحديد بعض الممارسات التي تعكس موضوع الدراسة.

2. أسس تحديد متغيرات الدراسة

سيتم التطرق إلى موضوع الريادية كممارسة أعمال فضلى بالإضافة إلى كونها أسلوب عمل مبتكر في المجال السياحي بالذات حيث أن معظم الشركات السياحية الصغيرة تعّد بمثابة شركات ريادية وكما سيتضح في متنى البحث لاحقاً عند استعراض أدبيات الدراسة. كما سيتم تحديد الدور الذي تعلبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأداء التسويقي لهذه الشركات الصغيرة. والواقع أن متغيرا الريادية وتكنولوجيا المعلومات سيستخدمان كمتغيرات مستقلة، بينما يكون الأداء التسويقي بمثابة متغير تابع. وتعدّ هذه المتغيرات أكثر التصاقاً من حيث التأثير بموضوع إنتاجية التسويق السياحي (Buhalis،2000). ولهذا السبب تم تحديد متغيرات الدراسة بهذا الشكل. ويعدّ البحث الحالي الأول من نوعه على الصعيد العربي الذي يستخدم هذين المتغيرين للتعرف على مدى تأثيرهما على إنتاجية التسويق في الشركات السياحية الصغيرة، حيث غالياً ما يتم التركيز على عناصر المزيج التسويقي للحكم على فعالية التسويق السياحي وإنتاجيته Rim، 2005)، Broom،2006).

خامساً : أدبيات الدراسة

يشير الباحثان Buhalis and O'Conner،(2005) إلى أن معظم الشركات السياحية الصغيرة تحقق نجاحاتها وتحافظ على حصصها السوقية من خلال إتباع سياسات تسويقية مبتكرة مستفيدة من القوى التكنولوجية والمهارات الريادية التي تمتلكها. ويرى باحثون آخرون أن سلسلة قيمة صناعة السياحة بالذات تشتد قوة ومتانة بفضل الاستثمار الأمثل من قبل إدارات المنظمات السياحية الصغيرة الحجم والمتوسطة للمهارات والمُثل الريادية، بالإضافة إلى الاعتماد على التقنيات التمكينية غير المعقدة والتي لا تكون تكاليفها عالية(Costas، etal. ، Choi and 2005; Morrison،2006) كما يتضح من نتائج دراسات (Braun and Hollick،2006) أو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تقليص تكاليف التسويق بنسبة تراوحت ما بين 25-50٪ في العديد من المنظمات السياحية الصغيرة، ما أدى إلى تقديم خدمات سياحية بأسعار تنافسية، علاوة على تحسين إنتاجية التسويق السياحي وتعزيز ثقة العملاء بهذه الشركات.

وعلى صعيد آخر، أشارت إحدى الدراسات إلى الدور الذي يلعبه العمل الريادي في تنشيط وتفعيل الأداء التسويقي السياحي، حيث تبين أن الشركات السياحية التي اعتمدت في تقديم خدماتها على تكنولوجيا الإنترنت قد حققت وفورات في التكاليف الإجمالية، بالإضافة إلى أنها تمكنت من زيادة حصصها السوقية، ما يعني أن الاستخدام السليم لهذه التقنيات قد انعكس بشكل ايجابي على العملاء (Anandkumar،2008) وفي السياق نفسه يؤكد (Law etal.،2004) على أهمية الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المنظمات السياحية الصغيرة ذات الموارد الشحيحة، حيث اتضح للباحثين المذكورين أن إنتاجية

التسويق المتمثلة بانخفاض تكاليف التسويق السياحي وزيادة رضا العملاء، وبالتالي الحصة السوقية (المبيعات) قد شهدت ارتفاعاً ملحوظاً وذلك بسبب الاعتماد المتزايد على التقنيات التمكينية في العمل السياحي، خصوصاً وإن معظم الشركات السياحية الصغيرة باتت تعتمد على هذه التقنيات لتوصيل خدماتها إلى العملاء بكفاءة عالية وتكاليف أقل، ناهيك عن سرعة وملاءمة التوصيل ما جعل العملاء أكثر ولاءً لمزود الخدمة السياحية وفق هذا الأسلوب المبتكر المبني على الاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما وجد الباحثان (Han and Mills، 2006) أن النجاحات الكبيرة التي تحققت لمعظم الشركات السياحية الصغيرة في بلدان الاتحاد الأوروبي تعود إلى لجوء هذه الشركات إلى أساليب تسويقية مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، سواء في إدارة نشاطاتها التسويقية أو توصيل خدماتها لأسواقها المستهدفة، حيث اتضح لهذين الباحثين أن شحة الموارد دفعت بهذه الشركات إلى استثمار قدرات التكنولوجيا التمكينية للارتقاء بأدائها، وقد نجحت في ذلك لأنها كانت قادرة على مزج هذه القدرات التقنية بمهارات إدارية ريادية. وتوصل الباحثان إلى استنتاج مفاده أن التزاوج السليم بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والريادية يعّد المسئول الرئيس عن النجاحات التي تحققت للشركات السياحية الصغيرة موضوع البحث.

وفي سياق الريادية كفلسفة وممارسة أعمال فضلى، وجد (Show،2004) أن الريادية التي تتجسد في الإبداع والابتكار تجد تطبيقاتها في العمل السياحي، خصوصاً من قبل الشركات السياحية الصغيرة التي تنتهج الريادية كممارسة

وفلسفة وتوجّه تسويقي رفيع. ويؤكد الباحث المذكور أن الخصائص الريادية التالية تنطبق على معظم الشركات السياحية الصغيرة.

1. المخاطرة المحسوبة، حيث أن الشركات السياحية الريادية تدرك تماماً أن هناك مخاطر فيما تقوم به، بيْد أنها تأخذ هذه المخاطر في الحسبان، وتتحوط لها، وتعمل جاهدةً لتجنبها.

2. القدرة على تحويل العمل الإبداعي إلى عمل مبتكر، حيث تقوم الشركات السياحية الصغيرة بتحويل الأفكار إلى خدمات سياحية على مستوى تجاري، أي أنها تحوّل الإبداع إلى أعمال ابتكاري، وتقوم بذلك من خلال دراسات السوق والعملاء، والعمل على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم. ولهذا

بالعملاء أو التوج .

3. تحويل الأحلام إلى حقائق ملموسة، وهي خاصية فريدة تتمتع بها الشركات الريادية في القطاع السياحي.

4. القدرة على الانتفاع بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومزجها بالمهارات الإدارية والتسويقية المتجددة،وهذه خاصية فريدة أخرى تتمتع بها الشركات الريادية في القطاع السياحي.

ويرى (Brinckerhoff، 2009) أن العديد من الشركات السياحية الرائدة في العالم هي صغيرة الحجم أو متوسطة، وأن قدرتها الريادية متأتية من فلسفة القائمين عليها، وهم في الغالب من أبرز الريادين في العالم الذين يؤمنون بالعمل الريادي المضني ويتحلون بصفات ريادية مثل الصبر،والمخاطرة المدروسة، والفكر

:

ألابتكاري الرفيع، والتضحية، والمرونـة العاليـة التـي تتمثـل بالقـدرة الهائلـة عـلى التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال السياحية.

وبالنسبة لباحثين آخرين، فإن الشركات السياحية الناجحـة هـي شركـات ريادية راسخة في السوق السياحية، وأن نجاحاتها لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة سياسات إدارية وتسويقية مبتكرة، ورسالة واضحة ورؤى ثاقبة، بحيث استطاعت هذه الشركات أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة المسـتمدة مـن الممارسـات الرياديـة والجدارات التقنية والتسويقية. بمعنى أن الميزة التنافسية هذه تحققـت بفعـل الفكـر الريادي لإدارات هذه الشركات بالإضافة إلى قدرتها على تطويع التكنولوجيا لخدمة أهدافها (2007،2008;Muehrcke،Lauer) .

سادساً: نتائج الدراسة

فيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة فيما يتعلـق بمـدى تـأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والريادية على إنتاجية التسويق السياحي.

1. في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تُسـتخدم تكنولوجيـا المعلومـات والاتصـالات كرافعـة لتعظـيم إنتاجيـة التسويق السياحي في الشركات الصغيرة العاملة في هـذا القطـاع الحيـوي. وتتمثـل هذه التأثيرات في المجالات التالية:

أ. الخدمة السياحية، حيث أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في تقديم أفكار وخدمات سياحية تتسم بالجودة العالية، والملاءمة، وسرعة التوصيل ما انعكس بالإيجاب على رضا العملاء.

ب. الأسعار، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بخفض أسعار الخدمات السياحية وذلك من خلال الاستغناء على الوسطاء مثلاً، أو تنظيم العمل السياحي بأسلوب ريادي وهذا بدوره ساهم في خفض تكاليف التسويقي، وبالتالي انعكس على الأسعار التي أصبحت تنافسية.

ج. التوزيع، حيث ساهمت تكنولوجيا المعلومات في خفض تكاليف التوزيع من خلال الاستغناء عن الوسطاء، وقيام الشركات السياحية الصغيرة بالتسويق المباشر للعملاء.

د. الترويج، حيث ساهمت تكنولوجيا الانترنت بتحويل الشركات السياحية الصغيرة إلى شركات عالمية. فالمواقع الشبكية لهذه الشركات جعلت منها شركات عالمية حقا. وقد أسهمت هذه التكنولوجيا بتقليص المُنفق على الترويج بمعدلات هائلة، وهذا انعكس بالإيجاب على العملاء.

وبشكل عام يمكن القول أن التكنولوجيا التمكينية هذه قد ساهمت في تعظيم إنتاجية التسويق السياحي وكفاءته وفعاليته في الوقت نفسه.

2. في مجال الريادية

من المؤكد أن الريادية في العمل السياحي هي السمة الغالبة، وبالتالي فإن دورها في تعزيز إنتاجية التسويق السياحي يتمثل في المجالات التالية:

أ. القدرة على التكيف مع البيئة التسويقية، والتعامل مع المتغيرات بمرونة عالية، والإصرار على بلوغ الأهداف المنشودة وفق عقلية منفتحة لا تعرف الاستسلام للصعوبات. فالريادي الجيد يتمتع بهذه الصفات ويعكسها على أرض الواقع.

ب. المرونة العالية والصراحة المتناهية في التعامل مع نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، وتكريس هذه القوة والبناء عليها لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الريادي.

ج. تحمّل المخاطر، والتحوط لها، ومحاولة تجنبها من خلال تحويلها إلى الغير (مثل شركات التأمين)، حيث أن تقبّل المخاطر كشيء حتمي والعمل على مواجهتها يسهم في تعظيم الأداء المبني على الدراسة الحقيقية للسوق والظروف. كما أن هذا يمثل نوعاً من الجرأة والشجاعة في أداء الأعمال.

د. يعمل الرياديون على تحويل الأفكار إلى منتجات (سلع وخدمات)، وبالتالي فإن الريادية تعني دائماً توسيع الأسواق وتطويرها من خلال تطوير المنتجات السياحية والارتقاء بجودتها، والعمل الدءوب لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى العملاء. وعندما تتحسن الأسواق وتزدهر، تزداد معها إنتاجية التسويق وفعاليته، وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف الإجمالية، وبهذا تنتفع الشركة وعملاؤها معا.

سابعاً: التوصيات

فيما يلي عدد من التوصيات التي تفيد الشركات السياحية الصغيرة في تعظيم إنتاجية التسويق من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والريادية معا.

1. ضرورة إيلاء مسألة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اهتماماً خاصاً يتمثل في الاستثمار فيها لأن من شأن ذلك الحصول على عائد عالٍ على الاستثمار يفوق بكثير أساليب الاستثمار الأخرى، وتحتاج الشركات السياحية الصغيرة إلى مبالغ متواضعة للاستثمار في هذه التقنيات ، مثل الاشتراك في خدمات الانترنت، أو الإعلان والترويج من خلال الانترنت، وغيرها من التقنيات الفعّالة التي لا تكلف أموال كثيرة، والتي يكون عائدها عالياً جداً.

2. ضرورة اشتراك الشركات السياحية الصغيرة في نظم المعلومات التسويقية القائمة على الانترنت المملوكة من قبل وزارات السياحة أو المؤسسات السياحية الكبيرة، بحيث تصبح قادرة على التنافس عالمياً، أو ضمان حضور فاعل لها على شبكة الانترنت.

3. التركيز على تدريب العاملين على استخدام التقنيات التمكينية ما يمكنهم من امتلاك مهارات وجدارات عالية تعزز الكفاءة وتعاظم الأداء الفردي والمؤسسي. فالشركات السياحية الصغيرة بحاجة ماسة إلى كفاءات وجدارات راقية في المجال التقني بالإضافة إلى المجال التسويقي لكي تكون قادرة فعلاً على تعظيم إنتاجية التسويق والحفاظ على الميزة التنافسية.

4. ضرورة تعزيز العمل الريادي من خلال تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجريئة التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات تخدم السوق السياحية. وحبذا لو تقوم الشركات السياحية بإنشاء بنوك للأفكار والمعلومات بحيث تكون قادرة على تحويل أفضلها إلى منتجات سياحية مبتكرة.

5. التركيز لتوسيع رقعة الأسواق من خلال تلبية حاجات العملاء ورغباتهم بشكل أفضل من المنافسين، وبالتالي إدامة الميزة التنافسية وتعزيزها.

:

دراسة حالة (5)

التسويق الأخضر في الفنادق Green Marketing

فندق الشيراتون- سياتل/ الفريق الأخضر

يعتبر فندق الشيراتون سياتل من أوائل الفنادق في تقديم برنامج تطوعي في تدوير النفايات عام 1993. يحتوي كل قسم من أقسام الفندق على أواني معدنية لجمع المواد المعادة، تشتمل هذه المواد على: الورق، البلاستيك، الكرتون المقوى، الزجاج، الالمنيوم، المصابيح المشعة عبوات الحبر و النفط، البطاريات، المفارش. عائلة الشيراتون بأكملها تشترك في عملية التدوير.

حيث صناديق المحتويات موجودة في كافتيريا موظفينا، المطبخ، صالة المآدب والحفلات، وأقسام خدمة الغرف وفي مطعم الشواء اليومي.

المشاركة في الجهود الخضراء Green Efforts

إن فريق الشيراتون سياتل "الفريق الأخضر" عبارة عن مجموعة من العاملين في جميع أقسام الفندق تروج وتدعو لممارسات خضراء جديدة في الفندق. أرسل فريق SIGNAGE في كافة أنحاء الفندق يتضمن صور بصرية لتعليم الشركاء على كيفية أن يكونوا "خضر" في العمل وفي البيت. حول "الفريق الأخضر" مطعم الموظفين إلى منطقة خضراء كذلك. لم تعد الكافتيريا توزع المواد المعلبة بشكل منفرد أو سلعة مستهلكة.

وقد حاول الفريق الاستفادة من صناديق المواد العضوية للطعام الفائض عن الحاجة وللمناديل المستعملة.

إن عائلة الشيراتون تدعم بشكل نشط وتساهم في احداث الخدمة الخضراء في المجتمع مثل "التفتيش"، وتنظيف المجاري والحمامات والمرافق الصحية بطريقة مثالية.

إعطاء الضيوف الخيار بعملية التخضير: برنامج " اساعد الكرة الأرضية – انت ترتب ونحن نعالج"

مثل كثير من الفنادق، كل زائر لفندق الشيراتون لديه برنامج استبدال المنشفة الذي يخفف من كمية الكلور والمنظفات والماء المستعملة في عملية التنظيف. لكن زائري الشيراتون لديهم أيضا خيار آخر إضافي: من الممكن أن يختاروا خدمة التدبير المنزلي مع ما تشمله من كيماويات منظفة وطاقة.. وذلك بأن يعلقوا بطاقة "أنت ترتب ونحن ننظف" على باب غرفة الزوار قبل الساعة الثانية صباحا. بالمقابل يحصل الضيوف(الزوار) على بطاقة هدية بقيمة 5 دولار أو 500 SPG لكل يوم يشاركون به. من الممكن استعمال بطاقة الهدية لخدمة الأكل داخل الغرفة، في المقهى، في مطعم الشواء اليومي، أو في حانة لوبي الفندق.

إنارة الاضواء: إن كامل فندقنا مضاء بمصابيح مشعة مضغوطة بالاضافة غرف الاجتماعات لدينا تعرض اضوية مراقبة الحركة.

مع اكثر من 75 الف قدم مربع من المساحة ينتج عن ذلك توفير ملحوظ في الطاقة يتم الاحتفاظ بالطاقة في غرف الضيوف من خلال ضوء النهار وتكييف الهواء كذلك تبقى مكاتب الموظفين معتمة خلال الليل، وتعمل اضوية الامان

حسب مؤقتات. يحوي الفندق كذلك على نظام أتمتة المكاتب (BUILDING AUTOMOTION) والذي يسمح لمزيد من التشغيل الموفر للطاقة نظام الـ (HVAC)(*) في الفندق.

حفظ الماء ووضع مقياس للحفاظ على الطاقة: لكي يحدد استعمال، يستخدم الشيراتون سياتل حنفية مغسلة 1.5 gpm، مهويات و 2.5 gpm رؤوس دوش في غرف الضيوف. يستخدم في جميع غرف الضيوف حمامات ذات كفاءة عالية تدفق الماء المخفض (1.6 جالون لكل ضخة) بالاضافة الى ما يوفر في المياه، لتوفير 480000 واط من الكهرباء، قام فندقنا باستبدال سخان ماء كهربائي قياسي ببديل حراري يحول البخار الى ماء. أن نظام الـ"MAC" هذا ذو فعالية عالية ويؤدي الى تقليل الأثر الكربوني بشكل منخفض جدا.

اجعل اجتماعك أخضر (Make Your Meeting Green): إدْعُ حاضريك للمشاركة في حركة شيراتون "الخضراء" من خلال تزويدهم بعبوة ماء تحمل الشعار خلال التسجيل. يمكن وضع عبوات ماء في غرف الاجتماعات والمناطق المحيطة لتتيح للحاضرين ملء عبوات الماء. يمكن في اجتماعك ان يكون الطعام " اخضر" كذلك، نحن نقدم قوائم "خضراء" مستمرة تؤكد على المنتجات المحلية والعضوية الصديقة للبيئة. يمكن للشيراتون سياتل كذلك أن "يخضر" اجتماعك من خلال تقديم اباريق المياه وعصائر الفواكه الطازجة بدلا من المشروبات المعلبة، أو تقديم الكعكات المخبوزة الطازجة بدلا من الحلوى المعلبة وكذلك تقديم مزيج قهوة STARBUCKS العضوية.

(*) **HVAC= Heating, Ventilating and Air-conditioning التدفئة، التهوية والتبريد**

الرجاء الاتصال بخدمة الشيراتون سياتل أو مـدير خدمـة الغـرف لمعرفـة المزيد عن إعداد قوائم طعام خضراء (Menu Green Cards).

الشعور "بالخضرة" منذ لحظة وصـولك الى المدينـة الزمرديـة Feeling the "Green":

بالشراكة مـع ENERGYBUILT ، فـتح مطـار SEA-TAC أول محطـة في واشنطن للغاز الطبيعي لخدمات المطار، الشاحنات، وسيارات الاجرة.

قام نظام HYCHANT تحت الارض باستبدال الديزل للطـائرات، وهنـاك برج تعلية جديد يخفض الاشعاعات بإدارة حركة الطائرات عـلى الارض لتخفيـف مدة حركة السير وسيارات الاجرة. يزود الفندق عدد من العبـور الجماعـي الملائـم للبيئـة كخيـارات لحركـة المطـار. ان خدمـة مدينـة DOWNTOWN AIRPORT تتوقف في كل من فنادق المدينة الرئيسية وتكلف اقل بكثير من اجـرة سـيارة اجـرة فردية، حافلة المترو التابعة لفندق سياتل تنقل كذلك الضيوف من و الى المطار باكثر من مائتي باص مهجن. ان ركوب حافلة المترو هو خيار ملائم للبيئة، من أجل نقل المجموعات خارج الموقع، هنالك خط MTR الغربي الممتاز للحافلات والذي يعتبر الطريقة الصديقة للبيئة من أجل السفر.

إن هذا الاسطول المكـون مـن 74 عربـة هـو الاول في ان يكـون لـه "أثـر كاربون سلبي". يتم انجاز هذه المفخرة عن طريق استخدام الجيل القادم، محركـات EGR وموازيـة الاشـعاعات المتبقيـة عـن طريـق شراء OFFSETS الكربـون مـن PACIFIC FOREST TRUST...

المراجـــــــــع العلمية

المراجع العلمية:

1- المراجع العربية:

1 - أبو عياش- عبد الإله والطائي، حميد (2004) التخطيط السياحي. مؤسسة الوراق، عمان، الاردن.

2 - الجمعية العلمية الملكية الأردنية (2000) اقتصاديات السياحة في الأردن- الخدمات الأساسية والتسويق – دراسة غير منشورة.

3 - الحوري، مثنى والدباغ، اسماعيل (2000) اقتصاديات السفر والسياحة. مؤسسة الوراق، عمان – الأردن.

4 - الطائي، حميد، إطار مفاهيمي لإدارة المردود (العائد) في صناعة الضيافة. (مجلة الزيتونة، مجلد (2) عدد (1): 2003).

5 - الطائي، حميد (2000) أصول صناعة السياحة. مؤسسة الوراق – عمان – الأردن.

6 - الطائي، حميد والعلاق، بشير (2008)، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي (طبعة منقحة ومزيدة)، دار اليازوري، عمان- الأردن.

7 - الطائي، حميد، التسويق السياحي- مدخل استراتيجي (عمان- مؤسسة الوراق: 2005)

:

8 - الطائي،حميد (2005) إدارة الضيافة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عـمان ، الأردن .

9 - العتوم، باسم عيسى (1999) الخلافات الثقافية وأثرها عـلى السـياحة. جامعـة العلـوم والتكنولوجيا – إربد – عمان.

10 - العلاق، بشير (2006)، الاتصالات التسويقية الإلكترونية مـدخل تحلـيلي- تطبيقـي- دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11 - العلاق، بشير والطـائي، حميـد (2000) سـلوكيات السـائح والطلـب السـياحي – دار زهران-عمـان.

:

2- المراجع الأجنبية:

1-Adams، K. (1990).Cultural Communization in Indonesia. Cultural Quarterly 14 (1): 31-34.
2-Anandkumar، S.(2008). E-marketing for SMEs in Tourism Industry in Mauritius and Andaman Islands. AIMS International 2(2): 93-114.
3-Ansoff، Igor H.، Strategies for Diversification، (Harvard Business Review، September/October 1957)، 113-124.
4-Bart Van Looy et al (1998): Services Management، Pitman Publishing، London.
5-Belisle،F.، and D. Hoy.1980. The Perceived Impact of Tourism by Residents: A Case Study Annals of Tourism Research & (1): 83-100
6-Berry L، and Clark T، "Four Ways to Make Services More Tangible".
7-Boissevain J. 1979. The Impact of Tourism on a Dependent Island: Gozo، Malta. Annals of Tourism Research 6(1): 76-90.
8-Braun، P and Hollick، M. (2006). Tourism Skills Delivery Education and Training 48(8/9): 77-89.
9-Breen B. and Muoio A، "People Palooza 2001"، Fast Company، January 2001، Cover and Feature Article.
10- Brinkerhoff، P. (2009). You Are Financially Empowered. A Quiz. Nonprofit World 15(1):3-4.
11- Britton،R. 1979.The Image of the Third World in Tourism Marketing.Annals of Tourism Research (3): 331-358.
12- Broadbent، J. 1989. Business Travel، in S. Witt،ed Tourism Marketing and Management Handbook (104-105). New York: Prentice Hall.
13- Broom، R. (2005). Productivity in SMEs Tourism: A Question of IT and Entrepreneurship. Entrepreneurship Management 6(3): 91-94
14- Brow، S (2006)، Services Marketing and Recovery، McMillan، The UK.
15- Brown، S. (2003).SMEs and Information Technology leveraging Marketing Productivity، Asian Journal of Marketing 2(4):61-66.
16- Buhalis، D and O'Conner، P. (2005). ICT Revolutionizing Tourism. Tourism Recreation Research 30(3):7-16.
17- Buhalis، D. (2000). Tourism in an era of information technology. In: Tourism in the Twenty-First Century، Faulkner، Moscardo G، Laws E (Eds.). Continuum (pp 163-180): New York.
18- Buhalis، D. (2003). E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management. London: Financial Times/Prentice-Hall

:

19- Chaffey، D; Mayer، R; Johnson، K; Ells Chadwick، F (2001)، Internet Marketing، Financial Times and Prentice-Hall، The UK.

20- Choi، S and Morrison، A. (2006). Website Effectiveness. Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research 16(1):63-71.

21- Christian Gronroos، Service Management and Marketing، A Customer Relationship Management Approach، (2nd ed.،)، (John Wiley and Sons، Ltd.، 2001)،

22- Christopher Lovelock (2001)، Service Marketing، People technology and Strategy، (4th ed.،)، Prentice-Hall.

23- D.T. Brownline and C.K. Barl. Product and Strategies، (MCB University Press، Vol. 11، No. 1، 1985)، 29.

24- David A. Aaker، Strategic Market Management، (7th ed.،)، (USA، Willey International Edition، 2005)، 285-290.

25- David Wheelhouse، Managing Human Resources in the Hospitality Industry. (NY، The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association، 1999)، 22.

26- Davis، L. and J. Kennedy. 1980 Economic Analysis for Forest Planning. Logan Utah: Utah State University.

27- Din، K. (1995). Tourism Development: Still in Search of a More Equitable Model of Local Involvement. Paper Presented at the June، 1995 meeting of International Academy for the study of Tourism، Cairo، Egypt.

28- Direct Marketing Association.

29- Engel، J. F.، Kollat، D. J.، and Black Well. R. D. (1968) Consumer Behaviour، New York: Holt Reinehart and Wilson.

30- Esman، M. (1984). Tourism and Ethnic Preservation: the Cajuns of Louisiana. Annals of Tourism Research 11 (1): 451-467.

31- Ferrell and Michael D. Hartline (2005)، Marketing Strategy، (3rd ed.)، (South-Western، Thomson، 23-31.

32- Filani، M. (1975). The Role of National Tourist Associations in the Preserving of the Environment in Africa. Journal of Travel Research 13 (4): 7-12.

33- Fornell C، and Wernerfelt B، "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis"، Journal of Marketing Research 24 (November 1987)، PP. 337-46; see also C. Fornell and B. Wernerfelt، "A Model for Customer Complaint Management"، Marketing Science 7 (Summer 1988).

34- Freemantle David، (1993) Incredible customer service، MacGraw-Hill.

:

35- Gartner، W. 1987- Environment Impacts of Recreational Home Development – Annals of Tourism Research 14: 38-57.
36- Gerald W. Lattin (2000). Introduction to Hospitality Industry (5th) ed. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
37- Gilbert، D. C.، (1991) Progress in Tourism، Recreation and Hospitality Mangement، Chris Cooper، Belhaven، London.
38- Gronroos C، "A Service Quality Model and Its Marketing Implications"، European Journal of Marketing 18(4).
39- Groove، S; Manley، W; and Harp، K (2005)، Managing Services، Vantage Press، New York، USA.
40- Grove، S، and Fisk، R (2006)، Services: Frameworks and Customer-orientation، JAI Press، USA.
41- Han، H and Mills، J. (2006). Zero Acquaintance Benchmarking at Travel Destination Websites. International Journal of Tourism Research 8(6): 405-430.
42- Hauser J، and Clausing D، "The House of Quality"، Harvard Business Review، May-June 1988.
43- Howard، J. a.، and Sheth، J. N. (1969) The Theoy of Buyer Behaviour، New York: Wiley.
44- Ibid.
45- Ibid.
46- J.A. Fitzsimmons and M.J. Fitzsimmons (2001)، Service Management، McGraw-Hill International.
47- Jafri، J.1989. Tourism as a Factor of Change: an English Language Literature Review. 17-60
48- James A.F. and Mana J. Fit Zsimmons (2001) Service Management، Operations، Strategy and Information Technology. McGraw-Hill.
49- Jeffrey S. Harrison، "Strategic Analysis for the Hospitality Industry". (Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44، No.2، April 2003)، 152.
50- Katona S. (1969). Analyse Psychologique du Comportement Economique. Biliotheque et economique، Payot، Paris.
51- Kotler Ph.، Bowen Jo. and Makens J.، (1996) Marketing for Hospitality and Tourism. Prentice Hall، Inc.
52- Kotler Philip، Bowen J. and Makens J.، (1999) Marketing for Hospitality and Tourism. Prentice-Hall.
53- Lancaster K. (1971). Consumer Demand A New Approach. Colombia University Press، New York 1971.
54- Lauer، L. (2008). Using Your Organizations Culture to Build Productivity and Reputation. Nonprofit World 11(6):23-26.

:

55- Law، R; Leung، K; and Wong، R. (2004). The Impact of the Internet on Travel Agencies. International Journal of Contemporary Hospitality Management 16(2):100-107.
56- Lovelock، C. (2007)، Services Marketing، Prentice-Hall، New Jersey، USA.
57- Market Study. 1990 Meeting and Convention Magazine 11 (1990): 21-33.
58- Martin، L. (2004). E-innovation: Internet Impacts on Small UK Hospitality Firms. International Journal of Contemporary Hospitality Management 16(2): 82-90
59- Maslow A.H. (1970) Motivation and personality، 2nd ed. (New York: Harper & Row، pp.(80-106)
60- Mathieson، A.، and Wall، G. (1982) Tourism: Economic، Physical and Social Impacts، London: Longman.
61- Mayo، E.، and Jarvis، L. (1981) The Psychology of Leisure Travel، Boston، Mass: CBI Publishing Co.
62- Mcive، S (2006)، Marketing Services: Insights and Case Studies، McMillan، The UK.
63- McLaughlin J، "Ensuring Customer Satisfaction Is a Strategic Issue، Not Just an Operational One"، Presentation at the AIC Customer Satisfaction Measurement Conference، Chicago، December.
64- Morris، M. (2009). Entrepreneurial marketing practices in SMEs. Asian Journal of Marketing 3(4): 60-62.
65- Moutinho، L.، (1986) Consumer Behaviour in Tourism. Management Bibliographies and Reviews.
66- Muehrcke، J. (2007).Are You Sitting on a Gold Mine? Enterprise 7(4): 3-4.
67- Nicosia، F. M. (1966) Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications، Englewood Clifs، NJ: Prentice Hall.
68- Ostrom A and Hart C، "Service Guarantees: Research and Practice"، In Handbook of Services Marketing and Management، ed. D. Lacobucci and T. Swartz (Thousand Oaks، CA: Sage Publications، 2000).
69- Parasuraman A، Azeithaml V. and Berry L.، "SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality"، Journal of Retailing 64 (Spring 1988).
70- Parasuraman، A; Zeithaml، V، and Berry، L. (2007)، Marketing Services، Prentice-Hall، New Jersey، USA.
71- Peter Drucker (1973)، Management: Tasks، Responsibility، Proactices. New York: Harper and Row.

72- Philip Kotler (2002)، Marketing Management، Prentice-Hall، Chap. 17، "Managing Direct and On-Line Marketing". P. 317-330.

73- Philip Kotler and Gary Armstrong (2006)، Principles of Marketing، Prentice-Hall.

74- Philip Kotler، John Bowen and James Makens، Marketing for Hospitality and Tourism (4th ed.)، New Jersey: Pearson International Edition، 2006: 74-75.

75- Pigram، J. 1995.Best Practice Environmental Management and the Tourism Industry. Paper Presented at the International Academy for the study of Tourism، biennial meeting، Cairo، Egypt.

76- Porter، Competitive Strategy for Analyzing Industries and Competitor، (New York: Free Press، 1980)، Chap. 2.

77- Proctor، T. (1996) Marketing Management، Integrating theory and practice. International Thomson Publishing Company. New York.

78- R. Johnson and G.Clark (2001): Service Operations Management، Prentice-Hall، Harlow.

79- Richard Teare. Josef A. Mazance، Simon C-W، Stephen C. (1996)، Marketing in the Hospitality and Tourism. A consumer focus. CASSELL.

80- Rim، Q. (2006). Following steps Beyond the Four Ps. Journal of Marketing Studies 13(7):21-23.

81- Robert، W. McIntosh، Charles R. Goeldenr and J.R. Brent Ritchic (1995)، Tourism، principles، practices، philosophies. John Wiley.

82- Roger A. Kerin، Vijay Mahajan and Rajan Varadarajan، Contemporary Perspectives on Strategic Planning، (Boston: Allyn and Bacon، 1990).

83- Romeril، M. 1989. Tourism and Environment Accord or Discord. Tourism management 10 (3): 204.

84- Ron Zemeke and John A woods (1999). Best Practice in Customer Service AMACOM.

85- Schmoll، G. A. (1977) tourism Promotion، London: Tourism International Press.

86- Schneider B، and Bowen D، "New Services: Design، Development and Implementation and the Employee"، in Developing New Services، ed. W. R. George and C. Marshall.

87- Schneider B، and Schechter D، "Development of a Personnel System for Service Jobs"، in Service Quality: Multi-Disciplinary and Multi-national Perspectives، ed. S.W. Brown، E. Gummesson، and B، Edvardsson (Lexington، MA: Lexington Books، 1991).

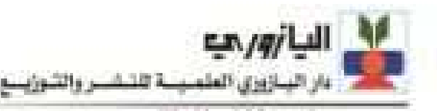
88- Shaw، E. (2004). Marketing in the social enterprise context. Qualitative Market Research 7(3):194-205.
89- Shostack G، "Service Design in the Operating Environment"، in Developing New Services، ed. W. R. George and C. Marshall (Chicago: American Marketing Association، 1984).
90- Shostack G، "Understanding Services Through Blueprinting"، In Advances in Service Marketing and Management، Vol. 1، ed. T.A. Swartz، D.E. Bowen، and S.W. Brown (Greenwich، CT: JAI Press، 1992).
91- Smith، K. (2008). Characteristics of true entrepreneurs. Entrepreneurship Management 11(6): 111-128.
92- Tamara J. Erichson and Everett Shorey،."Business Strategy: New Thinking for the 90's"، (Prism (4th ed.) 1992)،19-35.
93- Theodore Levitt. (1960). Marketing Myopia. Harvard Business Review. pp.45-56.
94- Valarie A. Zeithaml، Mary Jo Bitner and Dwayne D. Gremler، Service Marketing، Integrating Customer Focus Across the Firm، (4th ed.،) (McGraw-Hill International Edition، 2006)،
95- Vedrine J. P. (1978). La nouvelle theorie economique de demand et son application en Marketing، Revue Francaise de gestion.
96- Wahab، S.، Crampon، L. J. and Rothfield، L. M. (1976) Tourism Marketing، London: Tourism International Press.
97- William C. Gartner (1996)، Tourism Development. (principles، processes، and publicities). John Wiley.
98- William C. Gartner (1996)، Tourism Development. Principles، Processes، and policies. John Wiley and Sons
99- Witt،S.1999. Tourism in Cyprus: Balancing the Benefits and Costs.Tourism Management 12 (1): 37-46.
100- World Tourism Organization (2000) Tourism Highlights 2000 Madrid.
101- World Travel and Tourism Organization and International Hotel and Restaurant Association (1999).The Global Importance
102- WTO Report/213S on the characteristics of SMEs tourism in Europe and the Middle East; Geneva: 3-7.
103- www.ltol.com/articles/subscribe.html
104- www.thedma.org/reseach،august2004

:

انتهى بفضل الله وبحمده

:





عمان - وسط البلد - شارع الملك حسين
هاتف +962 6 4626626 تلفاكس +962 6 461 4185
ص.ب 520646 الرمز البريدي 11152
www.yazori.com info@yazori.com

